HAUPTSTADT MACHEN | be Berlin

Projekt „Geschäftsprozessoptimierung, Digitalisierung und arbeitsgestalterische Maßnahmen zur effizienten und beschleunigten Personalgewinnung in öffentlichen Unternehmen am Beispiel des Bezirksamtes Neukölln von Berlin“

Bezirksamt Neukölln | be Berlin

Vorwort

Auf Beschluss des Rats der Bürgermeister vom 17.12.2015 wurde eine dienststellenübergreifende Arbeitsgruppe Optimierung und Standardisierung der Stellenbesetzungsverfahren in der Berliner Verwaltung eingerichtet. Ziel der Arbeitsgruppe war die im Kontext der E-Government-Strategie des Senats stehende digitalisierte, effiziente und beschleunigte Personalgewinnung in der Berliner Verwaltung. Das Projektteam bestand aus Vertreterinnen und Vertretern der Senatsverwaltung für Finanzen, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, des Bezirksamtes Neukölln von Berlin sowie der BOC Products and Services AG. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Ziele von vier Handlungsfeldern (Prozesse, Organisation, IT-Verfahren und Rahmenbedingungen) definiert und ein erster Entwurf eines rechtskonformen Musterstandardprozesses zum Stellenbesetzungsverfahren für das Land Berlin erarbeitet, dessen Umsetzung, Evaluierung und Weiterentwicklung modellhaft beim Bezirksamt Neukölln von Berlin erfolgte. Das Vorgehen und die Ergebnisse dazu werden in diesem Projektbericht ausführlich beschrieben. Der Bericht greift u. a. Untersuchungsergebnisse aus dem Handbuch zur Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren des Bezirksamtes Pankow von Berlin aus dem Jahr 2014 sowie aus wissenschaftlichen Studienarbeiten aus den Jahren 2016 und 2017 auf und entwickelt diese fort. So konnten die in Pankow erarbeiteten Angaben zur Dauer einzelner Prozessschritte für ein Benchmarking herangezogen werden.

Die Erarbeitung der Ergebnisse für die Erstellung dieses Projektberichts wäre ohne die engagierte Mitwirkung der Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Bereichen des Bezirksamtes Neukölln von Berlin und den Senatsverwaltungen für Finanzen und Inneres und Sport mit externer Begleitung nicht möglich gewesen. Ein großer Dank gilt insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Zentralen Bewerbungsbüros

und des Personalmarketings, der Stellenwirtschaft, des Personalservice, der Büroleitungen der einzelnen Abteilungen, des Geschäftsprozessmanagements, der Beschäftigtenvertretungen, der unterstützenden Senatsverwaltungen, der BOC Products and Services AG und den mit der Thematik befassten Studierenden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Deshalb erfolgt hier der Hinweis, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Management Summary

Ausgangslage

Der Anstieg der Bevölkerung in der attraktiven Hauptstadt mit damit einhergehenden Aufgabenzuwächsen führt in der Berliner Verwaltung nicht nur zu einem Stellenzuwachs, sondern auch begleitend durch die hohe Altersfluktuation zu einer kontinuierlichen Zunahme der Stellenbesetzungsverfahren. Fachkräftemangel und Konkurrenzkampf erschweren die bedarfsgerechte und zeitnahe Personalgewinnung. Diese erfolgt in den einzelnen Behörden dezentral und überwiegend noch papierbasiert, wobei die ineffizienten Stellenbesetzungsverfahren monatelang andauern. Trotz gleicher Rahmenbedingungen unterscheiden sich die Prozesse in den Organisationsbereichen und sind intransparent. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin befindet sich in einer vergleichbaren Rahmensituation, zeigt aber erste Erfahrungen und Erfolge bei der probeweise digital organisierten Nachwuchskräftegewinnung und wurde deshalb vom Senat als Modellbehörde für die Erarbeitung eines flächendeckenden behördenübergreifenden Best-Practice-Modells identifiziert.

Problemstellung und Zielsetzung

Die Veranschaulichung der in der Ausgangslage genannten Einzelfaktoren in ihrer Ursache-Wirkungs-Beziehung zeigt eine komplexe Problemstellung mit negativen Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit und Außenwahrnehmung des öffentlichen Dienstes. Der zu untersuchende Problembereich im Neuköllner Projekt wird ausschließlich auf die Stellenbesetzungsverfahren eingegrenzt. Auch in der Modellbehörde existieren hierzu unterschiedliche papierbasierte und digitale Prozesse sowie Wissensstände.

Dabei soll herausgefunden werden, durch welche digitalisierten und arbeitsgestalterischen Maßnahmen die Verfahren optimiert und beschleunigt werden können. Die konkretisierte Zielsetzung ist es deshalb, gemeinsam mit den Betroffenen einen standardisierten und rechtssicheren Musterstandardprozess (Best-Practice-Modell) für die Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren unter flächendeckendem Einsatz des bereits bei den Nachwuchskräften getesteten IT-Systems rexx zu erarbeiten, zu implementieren und zu evaluieren. Dieser Soll-Prozess hat eine maximale Durchlaufzeit ab Ausschreibung bis zur Zusage an den Bewerber von drei Monaten und sieht mindestens drei Bewerberkontakte vor.

Vorgehen

Das methodische Vorgehen orientiert sich an dem RAIL-Modell von Frank und Gronau mit den fünf Phasen Projektvorbereitung, Ist-Analyse, Soll-Konzeption, Umsetzung und Integration sowie laufende Optimierung. Die zwei parallel laufenden Querschnittsphasen der Projektsteuerung und des Change Managements entsprechen dabei dem projektähnlichen und partizipativen Ansatz. Weiterhin finden ausgewählte wissenschaftliche Modelle und Methoden Anwendung. In jeder Phase erfolgt die gezielte Partizipation der von der Veränderung betroffenen Beschäftigten, um eine realitätsnahe Identifikation der Schwächen und Optimierungspotenziale sowie einen Lerneffekt bei den Betroffenen zu erreichen.

Ergebnisse

Nach Dokumentation und Prozessflussvisualisierung der komplexen Ist-Prozesse zu den Papier- und Digitalverfahren werden diese durch sachlogische Prozessmodule in

verständliche und vergleichbare Einheiten untergliedert. Durch halbstrukturierte Experteninterviews, Brainstorming mit Ishikawa-Diagramm sowie ein internes und externes Benchmarking werden eine Vielzahl von Schwachstellen mit Ursachen, aber auch Prozessstärken und mögliche Optimierungspotenziale sowie -grenzen identifiziert. Anhand dieser Erkenntnisse erfolgt die schrittweise Erarbeitung und Visualisierung von zwei optimierten Soll-Varianten mit einer zentralen und einer dezentralen Bearbeitung der Stellenbesetzungsverfahren. Auf der Grundlage der Ergebnisse einer Durchlauf- und Bearbeitungszeitenschätzung sowie einer Nutzwertanalyse wird der zentrale Soll-Prozess als Best-Practice-Modell von den Experten ausgewählt. Die Umsetzung macht weitere Maßnahmen des Change Managements mit Änderungen in der Aufbauorganisation und Aufgabengestaltung sowie der Weiterqualifizierung und Kommunikation erforderlich. Die Ergebnisse der abschließenden Evaluierung mittels halbstrukturierter Experteninterviews und realer Durchlauf- und Bearbeitungszeitenermittlung bestätigen die Zielerreichung und Zustimmung des erarbeiteten Best-Practice-Modells mit einer Durchlaufzeit von knapp drei Monaten ab Ausschreibung bis Zusage. Die partizipative Methode der Geschäftsprozessoptimierung hat sich dabei als geeignet bestätigt. Im Ergebnis konnte nach einem Jahr Einsatz der digitalen zentralen Variante ein Skaleneffekt bei der weiteren Beschleunigung der Durchlaufzeit pro Stellenbesetzungsverfahren erreicht werden.

Diskussion

Eine wichtige Erfahrung aus dem Projekt ist, dass trotz der positiven Ergebnisse und Vorteile das Best-Practice-Modell bei der Lösung der Problemlage an seine Grenzen gerät. Im Ergebnis begrenzen der bestehende Fachkräftemangel, die Einhaltung der

Vielzahl an Vorschriften und Fristen wie auch systemimmanente Schwachstellen des IT-Fachverfahrens rexx die weitere Beschleunigung der Verfahren. Darüber hinaus sind in Bezug auf die arbeitsintensiven Projekte der Geschäftsprozessoptimierung mehr Zeit sowie Freiräume der teilnehmenden Mitarbeiter erforderlich.

Ausblick

Die Berliner Verwaltung steht vor einer großen Digitalisierungswelle mit einer Vielzahl zu optimierender Geschäftsprozesse. Dem Bezirksamt Neukölln von Berlin fällt dabei die bezirksübergreifende Zuständigkeit im Politikfeld Personal und Finanzen zu[1]. In Anbetracht der erforderlichen Zeitaufwände und der notwendigen Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bedarf es für ein erfolgreiches Gelingen weiterer qualifizierter personeller Ressourcen[2] und einer systematischen Qualifizierung und Information der Mitarbeiter. Durch technische Verbesserungen des IT-Fachverfahrens rexx, eine durchgehende elektronische Verfahrensabwicklung und der Verkürzung von Fristen mittels Änderungen der dafür maßgeblichen Vorschriften ließe sich die Prozessdauer auf etwa zwei Monate weiter reduzieren. Langfristige Zielrichtung ist nicht nur die Beschleunigung der Personalgewinnung, sondern auch die Modernisierung und medienbruchfreie Digitalisierung sämtlicher Prozesse im Finanz- und Personalwesen.

---

[1] Vgl. Beschluss des IKT-Lenkungsrates 28/2017 vom 11.12.2017.

[2] Vgl. Protokoll der 19. Sitzung des Rats der Bürgermeister vom 23.11.2017, Sidok, S. 4.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT ..... **II**

MANAGEMENT SUMMARY ..... **IV**

AUSGANGSLAGE IV

PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG IV

VORGEHEN V

ERGEBNISSE V

DISKUSSION VI

AUSBLICK VII

INHALTSVERZEICHNIS ..... **VIII**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **XI**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **XIII**

TABELLENVERZEICHNIS ..... **XIV**

1 AUSGANGSLAGE **1**

1.1 MODELLBEHÖRDE UND UMFELD 4

1.2 ENTWICKLUNGSTENDENZEN 6

1.2.1 Demografischer Wandel mit hoher Altersfluktuation 6

1.2.2 Bewerber- und Fachkräftemangel 7

1.2.3 Zuwachs von Aufgaben- und Stellenbesetzungsverfahren 7

1.2.4 Heterogene Strukturen und Dauer der Stellenbesetzungsverfahren 8

1.3 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN 9

2 PROBLEM UND ZIELSETZUNG **14**

2.1 DEFINITION DER ZU LÖSENDEN PROBLEME 14

2.1.1 Komplexe Problemstellung 14

2.1.2 Eingrenzung des Untersuchungsbereichs 16

2.2 FESTLEGUNG DER ZIELE 17

2.2.1 Zielstellung des Projektes 17

2.2.2 Konkretisierte Zieldefinition in Theorie und Praxis 18

3 VORGEHEN IM MODELLPROJEKT **21**

3.1 ANALYSE DER ZUGRUNDE LIEGENDEN PROBLEME (IST-ANALYSE) 24

3.1.1 Prozessabgrenzung 24

3.1.2 Prozesserhebung, Visualisierung und Anpassung 27
3.1.3 Prozessflussanalyse 29
3.2 ERARBEITUNG MÖGLICHER SOLL- BZW. BEST-PRACTICE-VARIANTEN 33
3.2.1 Entstehen von Optimierungskonzepten 33
3.2.2 Schätzung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten der Soll-Varianten 37
3.2.3 Methode zur Auswahl des Best-Practice-Modells 38
3.3 IMPLEMENTIERUNG IN DER PRAXIS 41
3.3.1 Veränderungsmanagement 41
3.3.2 Handlungsfelder Organisation, Mensch und Technik 42
3.4 EVALUIERUNG UND LAUFENDE OPTIMIERUNG 44
3.4.1 Bewertung durch Kennzahlen 45
3.4.2 Bewertung durch Anwender 46
4 ERGEBNISSE 48
4.1 ZUGRUNDE LIEGENDE PROBLEME AUS DER IST-ANALYSE 48
4.1.1 Untersuchungsrelevanter Prozessfluss 48
4.1.2 Erhobene Ist-Prozesse 53
4.1.3 Analyse der Ist-Aufnahme 55
4.1.4 Ableitung der Optimierungspotenziale 58
4.1.5 Internes und externes Benchmarking 62
4.1.6 Optimierungsgrenzen 67
4.2 OPTIMIERUNGSKONZEPTE 69
4.2.1 Schrittweise Erarbeitung der Soll-Varianten 70
4.2.2 Voraussichtliche Durchlauf- und Bearbeitungszeiten mit Personalbedarf 83
4.2.3 Auswahl der Best-Practice-Variante 88
4.3 UMSETZUNGSSCHRITTE 93
4.3.1 Maßnahmen des Veränderungsmanagements 93
4.3.2 Maßnahmen der Bereiche Organisation, Mensch und Technik 94
4.3.3 Zusammenfassung der Umsetzungsschritte 100
4.4 EVALUATION UND ÜBERFÜHRUNG IN DEN KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESS 101
4.4.1 Prozesskontrolle durch Kennzahlen und Verantwortungsträger 102
4.4.2 Ergebnisse aus Anwendersicht 105

5 DISKUSSION **110**

6 AUSBLICK **116**

LITERATURVERZEICHNIS **119**

QUELLENVERZEICHNIS **126**

GLOSSAR **128**

ANHANG **133**

IMPRESSUM **157**

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AV	Ausführungsvorschriften
BL	Büroleitung
BPMN	Business Process Model and Notation
BV	Beschäftigtenvertretungen (Gremien)
EGovG Bln	Berliner E-Government-Gesetz
FV	Frauenvertretung
GG	Grundgesetz
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GPO	Geschäftsprozessoptimierung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnologien
ITDZ	IT-Dienstleistungszentrum der Berliner Verwaltung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LBG	Landesbeamtengesetz
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
LHO	Landeshaushaltsordnung
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MS	Microsoft

PE	Zentraler Service (Ausbildung/PE)
PersVG	Personalvertretungsgesetz
PR	Personalrat
PS	Personalservice (aktenführende Personalstelle)
PW	Stellenwirtschaft (Personalwirtschaft)
RAIL	Robustheit, Anpassbarkeit, Integrationsfähigkeit und Lasttauglichkeit
rexx	Rexx Enterprise Recruitment
SaaS	Software as a Service
SBV	Schwerbehindertenvertretung
SGB	Sozialgesetzbuch
VGG	Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz
VZÄ	Vollzeitäquivalente
ZBB	Zentrales Bewerbungsbüro

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Komplexe Problemsituation, eigene Darstellung 15

Abbildung 3-1: PDCA-Zyklus, eigene Darstellung 21

Abbildung 3-2: Stellenbesetzungsprozess, eigene Darstellung 27

Abbildung 4-1: Prozesslandkarte Personalwesen, eigene Darstellung 49

Abbildung 4-2: Prozessstammblatt, eigene Darstellung 52

Abbildung 4-3: Ishikawa-Diagramm, eigene Darstellung 60

Abbildung 4-4: Ergebnisse Experteninterviews, Befürwortung/Ausmaß Zentralisierung, eigene Darstellung 71

Abbildung 4-5: Vor- und Nachteile Zentralisierung, eigene Darstellung 72

Abbildung 4-6: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 75

Abbildung 4-7: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 2 78

Abbildung 4-8: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 3 81

Abbildung 4-9: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 4 82

Abbildung 4-10: Nutzwertanalyse Paarvergleich und ABC-Kategorisierung 89

Abbildung 4-11: Lorenzkurve 90

Abbildung 4-12: Gesamtnutzwert zentral und dezentral 91

Abbildung 4-13: Nutzwertanalyse Bewertung 92

Abbildung 4-14: Checkliste Umsetzung 101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Qualitative Kann-Ziele, eigene Darstellung 20

Tabelle 3-1: Wirkungskreis von rexx 36

Tabelle 3-2: ABC-Zielwerte, eigene Darstellung 40

Tabelle 4-1: Ergebnisse Schwachstellen und Ursachen 57

Tabelle 4-2: Ergebnisse Optimierungspotenziale 59

Tabelle 4-3: Externes und internes Benchmarking 64

Tabelle 4-4: Optimierungspotenziale, weiter Tabelle 4-2 65

Tabelle 4-5: Ergebnisse Prozessstärken 67

Tabelle 4-6: Ergebnisse Optimierungsgrenzen 68

Tabelle 4-7: Aufgabenabgrenzung ZBB und BL 96

Tabelle 4-8: Evaluierter Optimierungsbedarf und Umsetzungsstand 107

1 Ausgangslage

Berlin ist eine wachsende Metropole im stetigen Wandel, wodurch zahlreiche Veränderungen zu bewältigen sind. Aufgabenzuwächse durch den Bevölkerungsanstieg, die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung, sich verändernde und komplexer werdende Tätigkeiten sowie die demografische Entwicklung mit damit einhergehendem Fachkräftemangel stellen nicht nur private Unternehmen, sondern auch den öffentlichen Dienst vor zahlreiche Herausforderungen.

Dem deutschen Arbeitsmarkt werden bis 2030 rund 3,5 Mio. Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen, wobei dieser Entwicklung in der Privatwirtschaft zum Teil durch fortschreitende Digitalisierung im Bereich Industrie 4.0 entgegengewirkt werden kann. Dabei wird sich der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor mit über 800.000 fehlenden Fachkräften aber im Vergleich am gravierendsten auswirken.[3] Aufgrund der wachsenden Hauptstadt und der dadurch bedingten Aufgabenzuwächse wurde der Stellenumfang seit 2013 um rd. 9.000 Vollzeitstellen erhöht. Im Ergebnis führen die hohe Altersfluktuation und der Stellenzuwachs zu einem kumulierten Anstieg der Stellenbesetzungsverfahren, die sich in den letzten drei Jahren fast verdreifacht haben.[4]

Die Personalgewinnung erfolgt selbstständig durch die einzelnen Behörden der Berliner Verwaltung in dezentraler Verantwortung. Trotz ähnlicher Rahmenbedingungen unterscheiden sich die Prozesse pro Verwaltungseinheit und werden auch innerhalb dieser durch die Abteilungen, Ämter und Organisationseinheiten unterschiedlich durchgeführt.

---

[3] Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 7 f.

[4] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Personalmanagement), S. 1 ff.; Abgeordnetenhaus von Berlin, 2016, (Bericht über das landesweite Personalmanagement auf Basis der Fortschreibung des Personalbedarfskonzepts), S. 11; Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7.

Die vorliegenden behördenspezifischen Einzelkonzepte berücksichtigen dabei zwar die Optimierung der internen organisatorischen Abläufe, jedoch ohne flächendeckende Anwendung eines elektronischen Bewerbungsverfahrens. Im Ergebnis werden die Stellenbesetzungsverfahren überwiegend papierbasiert und heterogen durchgeführt, wobei viele Monate vergehen, bis es zu einer Einstellung kommt.[5] Die im Vergleich zu den Bundesbehörden und privaten Unternehmen schlechtere Bezahlung erhöht zusätzlich den Konkurrenzdruck für die Berliner Verwaltung.[6] Begehrten Fachkräften bieten sich teilweise zeitgleich verschiedene Beschäftigungsperspektiven. Aufgrund dieser langwierigen Stellenbesetzungsverfahren entscheiden sich Bewerber für andere Arbeitgeber. Als Konsequenz muss ein neuer langwieriger Besetzungsprozess angestoßen werden.

Das gemeinwohlorientierte und an Gesetze gebundene Handeln des öffentlichen Sektors ist im Gegensatz zur privaten Wirtschaft nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Nach haushaltsrechtlichen Vorgaben muss aber auch die Verwaltung eine effiziente bzw. wirtschaftliche Nutzung der Ressourcen sicherstellen.[7] Die Realisierung des E-Government-Vorhabens, d. h. die Digitalisierung des öffentlichen Verwaltungshandelns mithilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien[8], und die Anpassung der organisatorischen Abläufe sind dafür zwingende Voraussetzungen. Auch vor diesem Hintergrund gewinnen geschäftsprozessoptimierende, arbeitsgestaltende und digitalisierende Maßnahmen für eine effiziente beschleunigte Personalgewinnung an Bedeutung.

---

[5] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 5 ff.
[6] Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 77 ff.
[7] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2014, S. 20.
[8] Vgl. Ott, 2010, S. 10.

Der Senat hat die Problematik erkannt und eine behördenübergreifende Standardisierung und Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren auf maximal drei Monate ab Ausschreibung als eine wichtige Zielgröße seiner Regierungspolitik definiert. Einhergehend mit der dort verfolgten E-Government-Strategie der flächendeckenden Digitalisierung der Berliner Verwaltung bis zum Jahre 2023[9], soll ein behördenübergreifende evaluiertes Best-Practice-Modell in Form eines Musterstandardprozesses unter Anwendung der zwischenzeitlich für den Echtbetrieb freigegebenen und den Behörden kostenlos zur Verfügung stehenden Software „rexx Enterprise Recruitment (rexx)“ entwickelt werden.[10] Aufgrund der seit 2014 mehrjährigen Erfahrungen mit rexx im Probeechtbetrieb bei der Einstellung der Nachwuchskräfte und der durch den Beschluss des IKT-Lenkungsrates vom 11.12.2017[11] begründeten Geschäftsprozessmanagement-Zuständigkeit im Politikfeld Personal und Finanzen wurde das Bezirksamt Neukölln von Berlin durch den Senat als Modellbehörde für dieses Vorhaben identifiziert.

Ausgehend von den Erkenntnissen verschiedener behördlicher Leitfäden und Konzepte sowie der landesweiten dienststellenübergreifenden Arbeitsgruppe Optimierung und Standardisierung der Stellenbesetzungsverfahren in der Berliner Verwaltung, u. a. mit Vertreterinnen und Vertretern der Senatsverwaltung für Finanzen, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, des Bezirksamtes Neukölln von Berlin und der BOC Products and Services AG in 2016 wurde zur detaillierten Erarbeitung und Realisierung des Best-Practice-Modells eine Neuköllner Projektgruppe mit Experten der verschiedenen Abteilungen unter Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen im Zeitraum April 2016 bis

---

[9] Vgl. Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD); Die Linke; Bündnis 90/Die Grünen, 2016, S. 132 ff.

[10] Vgl. Abgeordnetenhaus von Berlin, 2016, (Bericht über das landesweite Personalmanagement auf Basis der Fortschreibung des Personalbedarfskonzeptes), S. 12.; Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 4.

[11] Vgl. Beschluss des IKT-Lenkungsrates 28/2017 vom 11.12.2017.

Dezember 2017 einberufen. Diese erarbeitete zunächst inhaltliche Standards, einheitliche Vordrucke und ein behördeneigenes Corporate Design im landesweiten Styleguide „Hauptstadt Machen“, sodass im nächsten Schritt die weitere Geschäftsprozessoptimierung der Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren mit Implementierung, Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und Evaluation bis Ende 2017 mit aktualisierten Kennzahlen aus dem Juli 2018 abgeschlossen werden konnte. Theoretisch begleitet wurde das Neuköllner Vorhaben durch mehrere wissenschaftliche Arbeiten zur Thematik aus den Jahren 2016 und 2017. Das theoretische Vorgehen und die Projektergebnisse werden in diesem Bericht vorgestellt und haben aufgrund der politischen Vorgaben und Handlungserfordernisse eine hohe politische und praktische Relevanz.

In den nächsten Unterkapiteln erfolgt zunächst die Vorstellung des Bezirksamtes Neukölln von Berlin, des Umfeldes mit den wichtigsten Entwicklungstendenzen und der geltenden Rahmenbedingungen.

1.1 Modellbehörde und Umfeld

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ist eine Verwaltungseinheit der Berliner Verwaltung. Berlin als Stadtstaat verfügt über einen zweistufigen Aufbau der Verwaltung und gliedert sich in die Hauptverwaltung, bestehend aus den Senatsverwaltungen samt nachgeordneten Behörden, und Bezirksverwaltungen mit nachgeordneten, nichtrechtsfähigen Anstalten und Eigenbetrieben. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ist damit als eine der zwölf Bezirksverwaltungen der zweiten Stufe zuzurechnen und für rund 329.000 Bürger aus mehr als 180 Nationen der insgesamt in Berlin lebenden rund 3,7 Mio.

Einwohner zuständig (Stand Dezember 2017).[12] Bis zum Jahre 2030 werden schätzungsweise rund 340.000 Einwohner in Neukölln leben.[13] Des Weiteren weist Neukölln nach dem Bezirk Mitte den zweithöchsten Migrationsanteil von 43,3 % (Stand Dezember 2017)[14] in der Bevölkerung auf und ist damit ein Bezirk der kulturellen Vielfalt. Durch den zu erwartenden Bevölkerungszuwachs und die sozialen Probleme fallen zusätzliche Aufgaben an, denen in den letzten Jahren mit weiteren Stellenaufstockungen begegnet wurde. Nach der letzten veröffentlichten Personalbestandsstatistik (Stand Januar 2017) arbeiten in der Neuköllner Verwaltungseinheit 1.816 Mitarbeiter[15] der unterschiedlichsten Berufsgruppen. Dazu gehören Verwaltungsfachkräfte, Ingenieure, Ärzte, Sozialarbeiter und andere. Die interne aktuelle Zählung (Stand Januar 2018) weist bereits 2.012 Beschäftigte aus, wodurch der deutliche und stetige Zuwachs erkennbar wird.[16]

Der Bezirkshaushaltsplan Neukölln weist für das Jahr 2018 ein Haushaltsvolumen von rund 911 Mio. Euro und für das Jahr 2019 von rund 928 Mio. Euro zuzüglich weiterer Finanzmittel aus Fortschreibungen und für Sonderprogramme aus. Wesentlich geprägt ist dieser durch die zusätzlichen Aufgaben und Herausforderungen, die durch den prognostizierten Bevölkerungszuwachs und den damit einhergehenden Personalmehrbedarf in den nächsten Jahren entstehen.[17]

Die Problematik der Dauer der Stellenbesetzungsverfahren wird auch beim Bezirksamt Neukölln von Berlin durch Entwicklungstendenzen flankiert, die im Folgenden näher betrachtet werden:

---

[12] Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2018, S. 5 f.
[13] Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, 2016, S. 27 f.
[14] Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2018, S. 10.
[15] Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, S. 18.
[16] Vgl. Interne Zahlen.
[17] Vgl. Bezirksamt Neukölln von Berlin, 2017, (Haushaltsplan von Berlin für die Haushaltsjahre 2018/2019. Bezirkshaushaltsplan Neukölln), S. 3.

- demografischer Wandel mit hoher Altersfluktuation,
- Bewerber- und Fachkräftemangel,
- Zuwachs von Aufgaben und Stellenbesetzungsverfahren,
- heterogene Strukturen und Dauer der Stellenbesetzungsverfahren.

1.2 Entwicklungstendenzen

1.2.1 Demografischer Wandel mit hoher Altersfluktuation

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin weist mit 48,1 Jahren von allen Bezirken das jüngste Durchschnittsalter der Beschäftigten auf, welches im bezirksweiten Durchschnitt bei rund 50 Jahren liegt (Stand Januar 2017).[18] Jüngste interne Erhebungen zeigen sogar eine weitere Reduzierung des Durchschnittsalters auf unter 46 Jahre.[19] Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung scheiden im gesamten Berliner Landesdienst bis zum Jahr 2024 33.254 Beschäftigte aus allen Berufsgruppen altersbedingt aus, was etwa 28,5 % aller Beschäftigten entspricht. Damit geht ein dramatischer Wissensabgang einher. Beim Bezirksamt Neukölln von Berlin werden bis zu diesem Zeitpunkt 487 Mitarbeiter ausscheiden, dies entspricht 26,8 % aller Beschäftigten und liegt damit leicht unter dem landesweiten Durchschnitt (Stand Januar 2017).[20] Trotz der auch beim Bezirksamt Neukölln von Berlin zu erwartenden hohen Pensionierungswellen fallen die Zahlen zum durchschnittlichen Alter und zur Altersfluktuation im landesweiten Vergleich eher positiv aus. Diese Zahlen lassen sich vor allem mit der seit Jahren praktizierten Ausbildungsoffensive und Nachwuchskräftegewinnung erklären, auf die im nächsten Unterkapitel genauer eingegangen wird.

---

[18] Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, S. 20.
[19] Vgl. Interne Zahlen.
[20] Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, S. 26 ff.

1.2.2 Bewerber- und Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel zeigt sich im Bezirksamt Neukölln von Berlin mit einem stagnierenden bis leicht rückgängigen Bewerbungsvolumen von rund 4.500 Bewerbungen pro Jahr und der oft nicht ausreichenden Anzahl an qualifizierten Bewerbungen pro Stellenvakanz.[21]

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ist seit Jahren eine der größten und erfolgreichsten Ausbildungsbehörden des Landes Berlin. Allein im Jahr 2017 gab das Bezirksamt 415.000 Euro mehr für Ausbildung aus als geplant. Der Bezirk investierte 1,65 Mio. Euro in die Ausbildung von Nachwuchskräften der verschiedenen Berufsgruppen.[22] Ausgehend von einer jährlich fortgeschriebenen fünfjährigen Personalbedarfsplanung bietet die Modellbehörde neben diversen Ausbildungsberufen auch im MINT-Bereich Einstiegsmöglichkeiten für Ingenieure über duale Studiengänge an. Des Weiteren werden seit 2014 Hochschulabsolventen in verwaltungsähnlichen Fachrichtungen als Trainees und Stadtinspektoren eingestellt bzw. verbeamtet. Mit weiteren Praktikanten und Hospitanten betreut das Bezirksamt rund 210 Nachwuchskräfte. Darüber hinaus konnte in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Nachwuchskräften unbefristet übernommen werden.[23]

1.2.3 Zuwachs von Aufgaben- und Stellenbesetzungsverfahren

Prognosen rechnen mit einem weiteren Bevölkerungszuwachs auf mehr als 3,8 Mio. Einwohner bis zum Jahr 2030.[24] Dies entspricht einem Anstieg von rund 7,5 %.

---

[21] Vgl. Interne Quelle.
[22] Vgl. Abgeordnetenhaus von Berlin, 2017, S. 2.
[23] Vgl. Interne Quelle.
[24] Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, 2016, S. 5.

Für Neukölln fällt der zu erwartende Anteil bis zum Jahre 2030 mit schätzungsweise 340.000 Einwohnern mit mehr als 4 % vergleichsweise gering aus.[25] Nicht nur durch den zu erwartenden Bevölkerungszuwachs, auch durch die sozialen Probleme des bekannten „Brennpunktbezirks“ fallen zusätzliche Aufgaben an, denen mit einer weiteren Personalaufstockung begegnet wird. Durch zusätzliche Stellenbewilligungen des Senats und eigene finanzielle Spielräume ist es dem Bezirksamt Neukölln von Berlin gelungen, seit dem Jahr 2014 mehr als 200 zusätzliche Vollzeitstellen (VZÄ) zu schaffen.[26] Folglich nimmt auch die Zahl der Stellenausschreibungen zu.

Waren es in den Jahren 2014 und 2015 insgesamt noch 85 Stellenbesetzungsverfahren, wurden im Jahr 2017 bereits 225 abgeschlossene Verfahren registriert.[27] Außerdem wurden aufgrund der gestiegenen Querschnittsaufgaben im Personalwesen und bei den Stellenbesetzungsverfahren im November 2016 zehn Trainees für diese Aufgabe eingestellt und intensiv geschult.[28]

1.2.4 Heterogene Strukturen und Dauer der Stellenbesetzungsverfahren

Auch die Neuköllner Modellbehörde weist intern heterogene Verfahrensabläufe auf. Dabei handelt es sich um die zentral gesteuerten digitalen Verfahren im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung und die dezentral in den verschiedenen Abteilungen durchgeführten papierbasierten Verfahren. Bei den letzten Meldungen an die Senatsverwaltung für Finanzen zur durchschnittlichen Dauer der Stellenbesetzungsverfahren

---

[25] Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, 2016, S. 27 f.

[26] Vgl. Bezirksamt Neukölln von Berlin, 2017, (Haushaltsplan von Berlin für die Haushaltsjahre 2018/2019. Bezirkshaushaltsplan Neukölln), S. 5.

[27] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7; interne Quelle.

[28] Vgl. Interne Quelle.

lag das Bezirksamt Neukölln im Jahr 2016 bei 5,4 Monaten und damit über dem landesweiten Durchschnitt von derzeit 4,4 Monaten.[29]

Bei digitalen Verfahren wird seit 2013 die im Probeechtbetrieb vom Senat kostenlos zur Verfügung gestellte Software rexx genutzt. Hierbei handelt es sich um eine sogenannte SaaS-Lösung (Software as a Service), deren Nutzung über einen externen Server angeboten wird. Der Zugriff auf die Bewerberdaten und Funktionalitäten der Software erfolgt browserbasiert durch eine gesicherte Internetverbindung über das Berliner Landesnetz des ITDZ mit einem behördlichen Zugang im Network Application Launcher. Für die Einführung, Evaluation und Finanzierung von rexx ist zentral die Senatsverwaltung für Inneres und Sport zuständig. Die flächendeckende Nutzung im Echtbetrieb wurde am 27.02.2017 durch den IKT-Lenkungsrat des Senats als landesweit zu nutzendes Standardverfahren beschlossen.[30] Für alle Behörden gelten dieselben rechtlichen Rahmenbedingungen, die im folgenden Unterkapitel näher erläutert werden.

1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Gemäß *§ 10 Abs. 1 EGovG Bln*[31] sind alle internen Verwaltungsabläufe ab dem 01.01.2020 in elektronischer Form abzuwickeln und in entsprechender Form zu gestalten. Abs. 2 verweist dabei auf den Einsatz gängiger Methoden zur Dokumentation, Analyse und Optimierung der zu digitalisierenden Prozesse. Die Notwendigkeit der Geschäftsprozessoptimierung und Digitalisierung der Stellenbesetzungsverfahren hat damit auch

---

[29] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7.

[30] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 4.

[31] EGovG Bln (idF v. 30.05.2016) § 10.

eine rechtliche Grundlage. Für den Zugang in den öffentlichen Dienst sind im Speziellen weitere verfassungs-, bundes- und landesrechtliche Schutznormen zu beachten.

Nach dem in *Art. 33 Absatz 2 GG*[32] verankerten Leistungsprinzip bzw. Prinzip der Bestenauslese wird jedem Deutschen der gleiche Zugang in ein öffentliches Amt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung gewährt. Der Bewerber hat danach einen rechtsfehlerfreien Bewerberverfahrensanspruch nach den dort genannten Leistungskriterien.[33] Diese werden im Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle näher konkretisiert[34] und sind auf einer optimalen Erkenntnisgrundlage zu bewerten. Dienstliche Beurteilungen und Arbeitszeugnisse sind dabei primäres Mittel der Bestenauslese. Sie haben aufgrund des dort abgebildeten langen Beobachtungszeitraums mit einer Vielzahl von Leistungsmerkmalen nach gültiger Rechtsprechung ein höheres Gewicht als Auswahlinterviews und schriftliche Tests, die aufgrund der Momentaufnahme nur eine beschränkte Aussagekraft besitzen. Letztere erweitern die Beurteilungsgrundlagen oder sind bei Berufsanfängern ohne Arbeitszeugnisse erste Wahl.[35] Der Leistungsgrundsatz gilt sowohl für den Personenkreis der Beamten als auch der Tarifbeschäftigten gleichermaßen, wobei der Staatsangehörigkeitsvorbehalt nur den Zugang der Beamten betrifft und aufgrund der hoheitlichen Aufgabenstellung und Besonderheit des Dienst- und Treueverhältnisses zu rechtfertigen ist.[36]

Außerdem sind weitere bundesrechtliche Regelungen zur Gleichstellung zu beachten. Das AGG regelt nach den §§ 1 und 2 das Benachteiligungsverbot aus Gründen der Rasse, ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behin-

---

[32] GG (idF v. 23.05.1949) Art. 33 Absatz 2.
[33] Vgl. Kalenbach et al., 2013, S. 7 f.
[34] Vgl. Drescher, 2010, S. 24 f.
[35] Vgl. Arbeitsgruppe Öffentliches Dienstrecht und des Unterausschusses Personal, 2010, S. 41; Interne Anlage 5, S. 2 ff.
[36] Vgl. Spieß, 2008, S. 24.

derung, des Alters oder der sexuellen Identität. Eine unterschiedliche Behandlung kann dabei als positive Maßnahme nach *§ 5 AGG*[37] gerechtfertigt sein, um bestehende Nachteile auszugleichen. Für den Personenkreis der Schwerbehinderten sind diese im Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX) getroffen worden. *§ 154 SGB IX* enthält u. a. die Quotenregelung von 5 % und *§ 164 SGB IX*[38] das Benachteiligungsverbot durch den Arbeitgeber mit Verweis auf die Bestimmungen des AGG. Des Weiteren besagt *§ 165 SGB IX*[39], dass behinderte Bewerber, sofern sie offensichtlich fachlich nicht ungeeignet sind, zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen sind. Zur Beseitigung von Unterrepräsentanzen von Frauen gilt für Berlin *§ 5 Absatz 1, § 6 Absatz 1* und *§ 8 Absatz 1 Landesgleichstellungsgesetz (LGG)*[40], wonach bei Unterrepräsentanz eine öffentliche Ausschreibung zwingend ist und genauso viele ausreichend qualifizierte Frauen wie Männer zu den Vorstellungsgesprächen einzuladen sowie bei gleicher Eignung bevorzugt einzustellen sind.

Zur Erhöhung des Anteils der Menschen mit Migrationshintergrund regelt das Berliner *Partizipations- und Integrationsgesetz (PartIntG)* in *§ 4 Absatz 4*[41], in den Stellenausschreibungen darauf hinzuweisen, dass deren Bewerbungen ausdrücklich erwünscht sind.

Darüber hinaus ist nach *§ 47 Abs. 2 LHO*[42] für die Besetzung freier Stellen vorrangig der behördeneigene Personalüberhang zu prüfen. Das Erfordernis der öffentlichen Ausschreibung ergibt sich aus *§ 5 Absatz 1 LGG, § 8 Absatz 1 LBG*[43] und nach *Nr. 4 Absatz 7 und Nr. 7 AV Stellenausschreibung*[44] zumindest für Beamtenstellen oder bei

---

[37] AGG (idF v. 14.08.2006) § 5.
[38] SGB IX (idF v. 23.12.2016) § 154, § 164, (Hinweis: neues SGB IX, zuletzt geändert am 17.07.2017).
[39] Ebd. § 165.
[40] LGG (idF v. 06.09.2002) § 5 Absatz 1, § 6 Absatz 1, § 8 Absatz 1.
[41] PartIntG (idF v. 28.12.2010) § 4 Absatz 4.
[42] LHO (idF v. 30.01.2009) § 47 Absatz 2.
[43] LBG (idF v. 19.03.2009) § 8 Absatz 1.
[44] AV Stellenausschreibung (idF v. 05.07.2007) Nr. 4 Absatz 7 und Nr. 7.

Unterrepräsentanzen von Frauen mit einer Dauer von bis zu vier Wochen im Amtsblatt von Berlin. Für Tarifbeschäftigte ist, sofern nicht ein Sachverhalt nach § 5 Abs. 1 LGG vorliegt, die öffentliche Ausschreibung nicht zwingend, wird aber aus Gründen der Gleichbehandlung und Bestenauslese analog angewandt.

Weiterhin haben die gesetzlichen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Beschäftigtenvertretungen einen wesentlichen Einfluss auf die Dauer der Auswahlverfahren. Alle Stellenausschreibungen sind in der Reihenfolge der Schwerbehindertenvertretung nach *§ 178 Absatz 2 SGB IX*[45] mit einer unbegrenzten, der Frauenvertreterin nach *§ 17 Absatz 2 LGG*[46] und dem Personalrat nach *§ 84 ff. Personalvertretungsgesetz* (*PersVG)*[47] mit einer zweiwöchigen Beteiligungsfrist zur Zustimmung vorzulegen. Nach der getroffenen Auswahlentscheidung werden die vorstehend genannten Rechte und Fristen der genannten Gremien erneut tangiert. Allein durch die gesetzliche Ausschreibungsdauer und Ausschöpfung aller Beteiligungsfristen ergäbe sich bei Ausschöpfung aller Fristen ein Zeitfaktor von rund 4 Monaten. Die Beschleunigung durch eine parallele Beteiligung und Verkürzung der Ausschreibungsfristen wurde bereits durch die behördenübergreifende Arbeitsgruppe zur Optimierung und Standardisierung der Stellenbesetzungsverfahren in der Berliner Verwaltung als ein wichtiges Optimierungspotenzial identifiziert, setzt aber die Änderung von Vorschriften voraus.[48]

---

[45] SGB IX (idF v. 23.12.2016) § 178 Absatz 2.
[46] LGG (idF v. 06.09.2002) § 17 Absatz 2.
[47] PersVG Berlin (idF v. 14.07.1994) § 84, 86–88, 90 Nr. 6.
[48] Vgl. Abgeordnetenhaus von Berlin, 2016, (Besetzung von freien Stellen), S. 3–4.

Die Analyse der sowohl landesweiten als auch behördenspezifischen Ausgangssituation zeigt eine komplexe Problemstruktur, die für den Projektauftrag in dieser Untersuchung weiter einzugrenzen ist. Zudem besteht durch die hohe politische Relevanz das Erfordernis, die Personalgewinnung im Rahmen einer Geschäftsprozessoptimierung durch arbeitsgestalterische und digitalisierte Maßnahmen zu beschleunigen und effizienter zu gestalten. Der dabei zu untersuchende Problembereich und die Zielstellung werden im folgenden Kapitel näher eingegrenzt.

2 Problem und Zielsetzung

In diesem Kapitel erfolgen die Zusammenführung der in der Ausgangslage beschriebenen Fakten zu einer komplexen Problemstellung und die weitere Eingrenzung der zu untersuchenden Probleme. Daraus wird die Zielstellung des Projektes abgeleitet und anschließend weiter konkretisiert.

2.1 Definition der zu lösenden Probleme

2.1.1 Komplexe Problemstellung

Die beschriebene Ausgangssituation zeigt eine vielschichtige und komplexe Problemlage. Nach Gomez und Probst ist sie durch eine Vielzahl von Einzelfaktoren gekennzeichnet, die in einer dynamischen Wechselbeziehung stehen.[49] So stehen die Berliner Verwaltungseinheiten vor der Herausforderung, die dort genannten sich beeinflussenden und in einem großen Spannungsfeld stehenden Faktoren in Einklang zu bringen. Zusammengefasst konterkarieren der Fachkräftemangel mit dem Rückgang an Bewerbungen und die überwiegend papierbasierten langwierigen Verfahrensabläufe die zeitnahe Besetzung der steigenden Anzahl an freien Stellen. Dieses Problem kumuliert dahingehend, dass aufgrund des fehlenden Personals die Leistungsfähigkeit des Staates eingeschränkt ist und die Belastung der vorhandenen Beschäftigten erheblich steigt. Durch diese Rahmensituation verschlechtern sich einerseits die internen Arbeitsbedingungen, andererseits auch das Image des öffentlichen Dienstes und die Attraktivität als Arbeitgeber.

[49] Vgl. Gomez; Probst, 1999, S. 15.

Die hinzukommende Eigendynamik z. B. durch den demografischen Wandel, die Flüchtlingswellen, sich ändernde politische und gesetzliche Vorgaben sowie die Veränderung der Einstellungspolitik machen das Problem in der Gesamtheit vielschichtig. Abbildung 2-1 veranschaulicht dieses komplexe System. Ein Pluszeichen mit grünem Pfeil kennzeichnet eine positive, ein Minuszeichen mit rotem Pfeil dagegen eine negative Korrelation.

Abbildung 2-1: Komplexe Problemsituation, eigene Darstellung

2.1.2 Eingrenzung des Untersuchungsbereichs

Der Untersuchungsgegenstand in diesem Projekt ist ausschließlich das Stellenbesetzungsverfahren. Weitere im Kontext stehende personalpolitische Themen, z. B. Maß-nahmen zur Beseitigung des Fachkräftemangels, das Personalmarketing oder auch die Personalentwicklung und -bindung, werden darin nicht vertieft betrachtet. Es sollen vor allem Erkenntnisse zur Lösung folgender Probleme gewonnen werden:

- Heterogenität und Unübersichtlichkeit der dezentralen und zentralen Prozessstrukturen und -anwendungen (papierbasierte Verfahren pro Abteilung und Digitalverfahren im Bereich Zentraler Service (Ausbildung/PE),
- ineffiziente papierbasierte Verfahren mit zu langen Durchlaufzeiten,
- fehlende flächendeckende Digitalisierung der Stellenbesetzungsverfahren,
- Verlust des Kontaktes zum Bewerber im Verfahren,
- fehlendes Verständnis der beteiligten Mitarbeiter zu Prozessabläufen und deren Optimierungsmöglichkeiten.

Eine Übertragung bestehender Musterprozesse anderer Landes- und Bundesbehörden bzw. aus der privaten Wirtschaft auf das zu erarbeitende Best-Practice-Modell ist aufgrund fehlender Digitalisierung, individueller Anforderungen, Rahmenbedingungen und Gesetze oder aufgrund anderer genutzter IT-Fachverfahren ohne erhebliche Anpassung nicht möglich.

Die Beurteilung der Effizienz des zu erarbeitenden Best-Practice-Modells als „maximale Leistung bei gegebenen Ressourcen bzw. minimaler Ressourceneinsatz für die definierte Leistung“[50] beschränkt sich mangels noch nicht aller vorliegenden Kennzahlen zur

[50] Gronau, 2017, S. 26.

umfassenden Erfassung der Prozessleistung (Qualität, Zeit und Kosten)[51] auf das bisher erhobene Kriterium der durchschnittlichen Durchlaufzeit pro Verfahren. Die Bearbeitungszeiten werden im Laufe des Projektes auf Basis von erfahrungsbezogenen Schätzwerten zur Ermittlung der personellen Ressourcen hinzugezogen. Weitere Kennzahlen werden wegen der dazu noch nicht erfolgten Datenerfassung außer Acht gelassen.

2.2 Festlegung der Ziele

2.2.1 Zielstellung des Projektes

Ausgehend von der zu untersuchenden Problemstellung ist es Ziel des Projektes, den Geschäftsprozess des Stellenbesetzungsverfahrens beim Bezirksamt Neukölln von Berlin im Wege des partizipativen Vorgehens bzw. unter Einbezug der Betroffenen zu untersuchen und geeignete Optimierungsmaßnahmen für ein Best-Practice-Modell zu erarbeiten. Im Kern befasst sich das Projekt mit folgenden Fragestellungen:

- Durch welche digitalisierten und arbeitsgestalterischen Maßnahmen lässt sich der Geschäftsprozess des Stellenbesetzungsverfahrens beim Bezirksamt Neukölln von Berlin weiter optimieren und beschleunigen?
- Welche Vorteile bietet dabei die weitere Bündelung bzw. die zentralisierte Aufgabenwahrnehmung für die Problemlösung und welche personellen Ressourcen werden dafür benötigt?
- Wo existieren Optimierungsgrenzen und welche Handlungsfelder ergeben sich daraus?

[51] Vgl. Kugeler; Vieting, 2012, S. 238; Gaitanides; Scholz; Vrohlings; Raster, 1994, S. 58 ff.

2.2.2 Konkretisierte Zieldefinition in Theorie und Praxis

Zur späteren Bewertung der Effektivität des Projektes als Maß der Wirksamkeit bzw. Zielerreichung[52] ist die Zielstellung weiter zu konkretisieren. Zum besseren Zielverständnis erfolgt die weitere Zieldefinition nach Staehle idealtypisch im Wege der Partizipation bzw. durch Beteiligung der Betroffenen.[53] Die Zielformulierung sollte zumindest für die Muss-Ziele nach den SMART-Kriterien erfolgen, d. h. Ziele sind:

S Spezifisch (Ziele werden konkret festgelegt),

M Messbar (Ziele sind mithilfe von Kennzahlen oder anderer geeigneter Kriterien überprüfbar),

A Anspruchsvoll (Ziele sind weit gesetzt und ansprechend, sie sind mit den Beteiligten konkretisiert und transparent kommuniziert worden),

R Realistisch (Ziele sind erreichbar und beeinflussbar),

T Terminiert (es wurde ein Zielerreichungszeitpunkt festgelegt)

zu formulieren.[54]

Ausgehend von den Zielsetzungen der Regierungspolitik[55] wurden gemeinsam mit den Betroffenen des Bezirksamtes Neukölln von Berlin folgende Muss-Ziele und Kann-Ziele für das Projekt vorgegeben und im Projektteam kommuniziert:

---

[52] Vgl. Gronau, 2017, S. 26.
[53] Vgl. Staehle,1999, S. 440.
[54] Vgl. Watzka, 2017, S. 158.
[55] Vgl. Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD); Die Linke; Bündnis 90/Die Grünen (2016), S. 132 ff.

Muss-Ziele

Die Erarbeitung eines Musterstandardprozesses (Best-Practice-Modell) für alle Stellenbesetzungsverfahren beim Bezirksamt Neukölln von Berlin bis zum 31.07.2017 mit hausweiter Implementierung ab 01.08.2017 und Evaluierung bis 31.12.2018, welcher folgende Voraussetzungen erfüllt:

- flächendeckender Einsatz von rexx für alle Stellenbesetzungsverfahren und in allen Abteilungen,
- Durchlaufzeit von der Veröffentlichung der Ausschreibung bis zur Zusage an den Bewerber von max. drei Monaten,
- rechtssicheres Verfahren (Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben),
- mindestens dreimaliger Kontakt zum Bewerber (unmittelbare Eingangsbestätigung, Zwischennachricht nach max. vier Wochen, Zu- bzw. Absage).

Kann-Ziele

Das zu erarbeitende Best-Practice Modell sollte die in Tabelle 2-1 aufgeführten qualitativen Kann-Ziele erreichen:

Tabelle 2-1: Qualitative Kann-Ziele, eigene Darstellung

Management/ Mitwelt	• Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrenssicherheit) • Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards) • schnelle und einheitliche Umsetzung strategischer/politischer Vorgaben • verbesserte Anwendbarkeit eines Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung von Kennzahlen)
Methoden/ Maschine/ Messung	• erhöhtes Prozessverständnis und mehr Prozesstransparenz (intern und extern) • reduzierter Abstimmungsbedarf unter den Verfahrensbeteiligten • verbesserte Zusammenarbeit mit den Beschäftigtenvertretungen • gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings
Mensch	• verstärkender Entlastungseffekt für die Mitarbeiter • erhöhte Identifikation des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld • erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung

Des Weiteren sollen bezogen auf die angewandte partizipative Methode folgende Kann-Ziele erreicht werden:

- Die analysierten und optimierten Prozesse der Stellenbesetzungsverfahren werden den Beteiligten durch die Untersuchung verständlicher.
- Das erarbeitete Best-Practice-Modell soll nach Auffassung der Beteiligten den derzeitigen Ist-Prozess ablösen.
- Die Untersuchung bewirkt bei den Beteiligten einen Lerneffekt, der es ihnen ermöglicht, den Prozess künftig kritisch zu hinterfragen, zu analysieren und mit eigenen Ideen weiterzuentwickeln.

3 Vorgehen im Modellprojekt

Bei der Geschäftsprozessoptimierung handelt es sich um ein systematisches Vorgehen zur Analyse und Verbesserung der wertschöpfenden Prozesse einer Organisation.[56] Der davon abzugrenzende Begriff des Geschäftsprozessmanagements schließt neben dem Moment der optimierenden Gestaltung auch die kontinuierliche Steuerung, Überwachung und Weiterentwicklung der Prozesse ein[57] und weist damit auf einen Zyklus hin. Dieser kann beispielsweise in Form des in Abbildung 3-1 dargestellten, von Deming (1986) entworfenen Zyklus mit den Teilschritten Planung, Ausführung, Überprüfung und Verbesserung dargestellt werden. Er ist auch unter der Bezeichnung *Plan-Do-Check-Act-Zyklus* (PDCA) bekannt.[58]

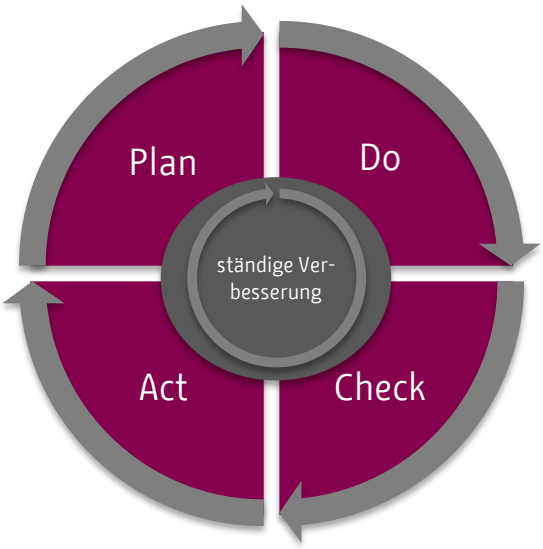


Abbildung 3-1: PDCA-Zyklus, eigene Darstellung

[56] Vgl. Allweyer, 2012, S. 84; Gaitanides; Scholz; Vrohlings,1994, S. 4.
[57] Vgl. Allweyer, 2012, S. 12.
[58] Vgl. Simon, 2012, S. 169; Dammasch; Füermann, 2008, S. 63.

Für das Vorgehen bei der Geschäftsprozessoptimierung existieren verschiedene Herangehensweisen und Modelle. Einen Ansatz zur radikalen Neugestaltung der organisatorischen Strukturen unter Einsatz neuer Informationstechnologien mit dem Ziel, drastische Kosteneinsparungen herbeizuführen und damit Wettbewerbsvorteile zu schaffen, liefert das Business Reengineering aus den neunziger Jahren von Hammer und Champy.[59] Dieser Ansatz gilt inzwischen als überholt. Die Abschaffung gut funktionierender Strukturen stellt für Unternehmen und Verwaltungen heute aufgrund auch massiver Widerstände eine existenzielle Bedrohung dar.[60] Die Ansätze Kaizen, Lean und Six Sigma zur Vermeidung von Verschwendung und Prozessfehlern zielen hingegen auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit dem Streben nach höchster Qualität unter Einbezug der Mitarbeiter ab. Mit dem Fokus auf Steigerung der Produktionsleistung und Wettbewerbsfähigkeit[61] sind diese Modelle jedoch vor allem für die Industrie geeignet und nicht unmittelbar auf die öffentliche Verwaltung übertragbar.

Für das Vorgehen in diesem Projekt wird auf das RAIL-Phasenmodell von Frank und Gronau zurückgegriffen:

R Robust (für vielfältige Aufgabenbereiche einsetzbar),

A Anpassbar (an unterschiedliche Gegebenheiten, Unternehmensgrößen),

I Integrativ (betrachtet Menschen, Organisation und Technik gleichmäßig und integrierend),

L Lasttauglich (für große Aufgaben einsetzbar).

---

[59] Vgl. Hammer; Champy, 1996, S. 10 ff.
[60] Vgl. Allweyer 2012, S. 83 f.
[61] Vgl. Bornhöft; Coners, 2012, S. 486.

Dieses besteht, wie in der Abbildung 3-2 ersichtlich, aus fünf Phasen: Projektvorbereitung, Ist-Analyse, Soll-Konzeption, Umsetzung und Integration sowie laufende Optimierung. Die Phasen ermöglichen idealerweise ein an den öffentlichen Sektor und die Behörde angepasstes Vorgehen. Des Weiteren wird durch die zwei parallel laufenden Querschnittsphasen der Projektsteuerung und des Change Managements der projektähnliche und partizipative Ansatz integriert. Die letzte Phase „Laufende Optimierung" sieht nach Beendigung des Projektes das Überführen des Arbeitsergebnisses in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vor.[62]

Abbildung 3–2: RAIL-Modell, eigene Darstellung

[62] Vgl. Gronau, 2017, S. 106 f.

In den nächsten Unterkapiteln erfolgt analog dem RAIL-Phasenmodell die Beschreibung des weiteren Vorgehens im Projekt. Die erste Phase der Projektvorbereitung mit den wichtigen Schritten der Beschreibung der Ausgangssituation, der Abgrenzung des Untersuchungsgebietes und der Zieldefinition[63] wurde bereits in den Kapiteln 1 und 2 ausführlich erläutert, sodass die folgenden Ausführungen mit der zweiten Phase der Ist- bzw. Problemanalyse beginnen und mit der laufenden Optimierung enden.

3.1 Analyse der zugrunde liegenden Probleme (Ist-Analyse)

Das RAIL-Modell sieht in dieser Phase die Prozessabgrenzung, Erhebung, Dokumentation mit Visualisierung und Analyse des Ist-Zustandes sowie die Schwachstellenanalyse vor.[64]

3.1.1 Prozessabgrenzung

In Anlehnung an Frank und Gronau erfolgt in Vorbereitung der weiteren Prozesserhebung und -analyse zunächst die eindeutige Abgrenzung des zu verbessernden Prozesses. Ein Prozess stellt dabei ein Satz in Wechselbeziehungen oder in Wechselwirkung stehender Tätigkeiten dar, die Eingaben (Input) in Ergebnisse (Output) umwandeln.[65] Er ist somit eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von einzelnen Aktivitäten bzw. Funktionen.[66]

---

[63] Vgl. Gronau (2017), S. 108.
[64] Vgl. ebd., S. 118.
[65] Vgl. Fuermann; Dommasch, 2008, S. 9.
[66] Vgl. Gronau, 2017, S. 20.

Das Vorgehen der Prozessabgrenzung erfolgt im Projekt in folgenden Schritten:

- *Identifikation des relevanten Prozesses*: In Rückgriff auf die vorgenannten theoretischen Begriffsabgrenzungen geschehen mithilfe der Prozesslandkarte die sachlogische Prozesseinordnung der untersuchungsrelevanten Stellenbesetzungsverfahren und die Abgrenzung von den irrelevanten Prozessen. Die Prozesslandkarte ist ein Prozessarchitekturmodell, welches Gruppierung, Hierarchisierung und Abhängigkeiten der Geschäftsprozesse innerhalb des Unternehmens auf der übergeordneten Metaebene sichtbar macht.[67] Sie kann mehrere Ebenen und *Prozessarten* umfassen. Auf der obersten Ebene befinden sich die Führungsprozesse wie strategische Führungs-, Planungs- und Steuerungsaufgaben. Die Ebene darunter zeigt die wertschöpfenden Kernprozesse, die Produkte und Leistungen hervorbringen. Die auf der unteren Ebene angesiedelten Unterstützungsprozesse erbringen eine Unterstützungsleistung zur Realisierung der Kernprozesse.[68] Danach erfolgt in Abstimmung mit der Projektleitung des Auftraggebers die Festlegung des Start- und Endtermins des zu untersuchenden Prozesses.
- *Dokumentation der beteiligten Abteilungen und Organisationen*: Für die Identifizierung und Dokumentation der beteiligten Abteilungen und Organisationseinheiten wird im nächsten Schritt die Aufbauorganisation des Neuköllner Bezirksamtes betrachtet, die den statischen Teil eines Bereiches durch die Gliederung in funktionsfähige und arbeitsteilige Einheiten zur Erfüllung einer Aufgabe beschreibt.

---

[67] Vgl. Bayer; Appelhans; Wolf, 2013, S. 37 ff.

[68] Vgl. Bayer; Appelhans; Wolf, 2013, S. 38; Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 123; Becker; Algermissen; Falk, 2009, S. 33 f.

Der traditionelle Verwaltungsaufbau ist aufbauorganisatorisch nach Aufgaben und Rechtsgebieten, in größeren Verwaltungseinheiten dreistufig in Abteilungen, Ämter und weitere unterstellte Organisationseinheiten gegliedert.[69] Meist handelt es sich um eine klassische Stablinienorganisation als Erweiterung der Einlinienorganisation, bei der jede Organisationseinheit nur eine direkt übergeordnete Leitungsstelle besitzt und den Leitungsbereichen Stäbe zur Entscheidungsvorbereitung, aber ohne Entscheidungs- und Weisungsbefugnis zugeordnet sind.[70]

- *Bildung eines Projektteams und Information der Beteiligten*: Die weitere Partizipation der Betroffenen erfolgt mit dem Ziel, eine höhere Prozesstransparenz, Prozesskompetenz und auch Akzeptanz für die anstehenden organisatorischen Veränderungen erreichen zu können. Des Weiteren können eigene Ideen, Erfahrungen und Sachverstand eingebracht werden, die insgesamt zu praxisorientierten Projektergebnissen mit einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen können.[71] Zu diesem Zweck wird die Bildung von stabilen Projektteams, deren Mitglieder funktionsorientiert und freiwillig an der Untersuchung teilnehmen, empfohlen. Im Idealfall sind diese nach Beendigung der Untersuchung befähigt und motiviert, für eine kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung des Prozesses zu sorgen.[72] Für die Geschäftsprozessoptimierung im Projekt der Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren wird ebenfalls ein landesweites und ein Neuköllner Projektteam gebildet.

---

[69] Vgl. Becker; Algermissen; Falk, 2009, S. 27 ff.
[70] Vgl. Steinmann; Schreyögg; Koch, 2013, S. 397 ff.; Staehle, 1999, S. 704 ff.
[71] Vgl. Staehle, 1999, S. 534 f.
[72] Vgl. Vgl. Gronau, 2017, S. 320 f.; Fuermann; Dammasch, 2008, S. 34.

3.1.2 Prozesserhebung, Visualisierung und Anpassung

Im Zuge der Prozesserhebung erfolgt zunächst die prozessorientierte Betrachtung der Ablauforganisation, welche die Gestaltung der Arbeitsvorgänge für die Erfüllung der Aufgabe in einer zeitlichen Reihenfolgeplanung und Verortung der Tätigkeiten umfasst.[73]

Der Ablauf der Stellenbesetzungsverfahren verläuft in der Theorie idealtypisch in den in der Abbildung 3-3 aufgeführten Schritten: [74]

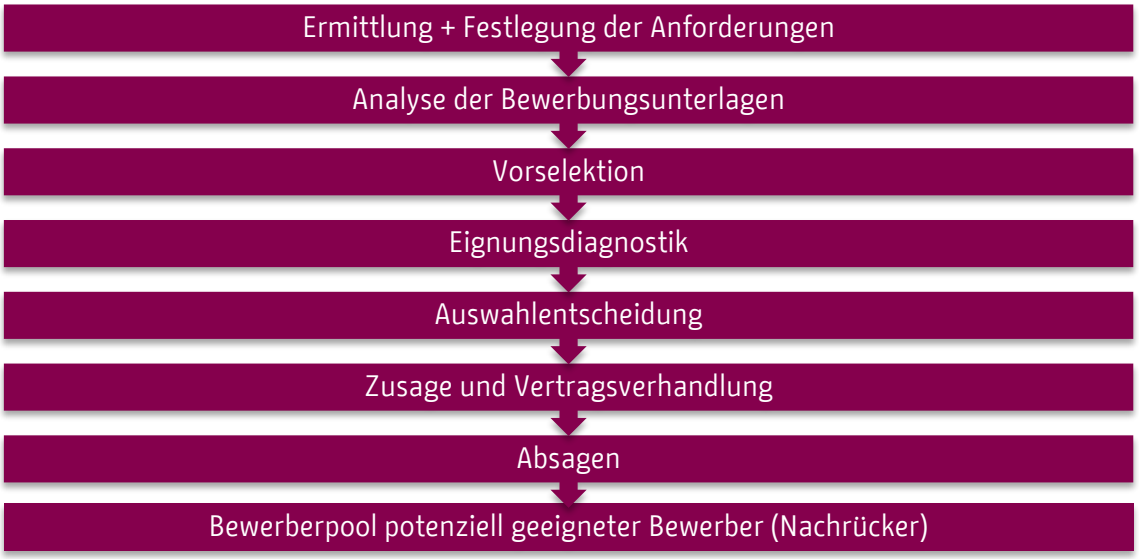


Abbildung 3-2: Stellenbesetzungsprozess, eigene Darstellung

[73] Vgl. Becker; Algermissen; Falk, 2009, S. 27.
[74] Vgl. Steinmann; Schreyögg; Koch, 2013, S. 704 ff.

Die Prozesserhebung der Stellenbesetzungsverfahren erfolgt in folgenden Schritten:

- *Aufzeichnung der Ist-Prozesse*: Aus Gründen der Arbeitsökonomie und auf Basis bestehender Vorkenntnisse der Experten wird die Ist-Erhebung in Form der *Berichtsmethode* durchgeführt. Zu diesem Zweck werden erfahrene Projektmitglieder gebeten, den ihnen bekannten Prozessablauf zu den bereits genutzten Digitalverfahren bei den Nachwuchskräften und den sonstigen Papierverfahren in einem standardisierten tabellarischen Erhebungsbogen zu dokumentieren. Dabei sind alle Aktivitäten, deren Reihenfolge, Verantwortlichkeiten, verwendeten Dokumente und IT-Verfahren zu erfassen. Durch die Aufzeichnung des im Probeechtbetrieb mit rexx laufenden Prozesses kann dieser einerseits durch diese Untersuchung evaluiert und andererseits als Vergleichsgröße zu den Papierverfahren herangezogen werden.
- *Visualisierung mittels Prozessflussdiagramm und Prozessmodulbildung*: Nach der Erhebung folgt die Visualisierung der Berichtsangaben in Form eines Prozessflussdiagrammes. Ziel der Visualisierung von Prozessen ist die Unterstützung des prozessorientierten Denkens im Prozessteam, die Schaffung von Prozesstransparenz sowie eines gemeinsamen und vereinfachten Verständnisses der zu analysierenden komplexen Zusammenhänge.[75] Für die grafische Visualisierung eignen sich verschiedene Modellierungstechniken gemäß einer standardisierten und für alle Beteiligten verständlichen Sprache bzw. Notation. Das Land Berlin hat sich mit dem Geschäftsprozessmanagement-Toolkit ADONIS Version 6.1 der BOC Products and Services AG für den behördenübergreifenden Einsatz des Notationsstandards Business Process Model and Notation (BPMN) in der Version 2.0 entschieden. Diese IT-Applikation als Standardlösung wird vom IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ)

[75] Vgl. Fuermann; Dammasch, 2008, S. 40 f.

für die Berliner Verwaltung bereitgestellt[76] und kommt daher auch hier zum Einsatz. Die hierfür genutzte Symbolik wird in Anhang 1 in Form einer Legende zur Prozessdarstellung näher erläutert. Nach der Erhebungsphase werden die visualisierten Prozesse zu Zwecken der weiteren Strukturierung und späteren Vergleichbarkeit in inhaltlich sachlogisch abgrenzbare Prozessmodule bzw. Phasen untergliedert. Anschließend erfolgt eine Betrachtung der Unterlagen durch das Projektteam, dessen Verbesserungsvorschläge entsprechend eingearbeitet werden. Die verifizierten Ist-Prozesse in tabellarischer und visualisierter Form bilden eine gemeinsame Diskussionsgrundlage für die weitere Schwachstellenanalyse und Prozessoptimierung.[77]

3.1.3 Prozessflussanalyse

Die folgende Prozessflussanalyse beinhaltet eine systematische Identifikation der Schwachstellen, Ursachen und Verbesserungspotenziale mit dem Ziel der Erarbeitung problemlösungsorientierter Optimierungskonzepte.[78] Weiterhin werden zudem auch die *Prozessstärken* ermittelt, die in den Soll-Konzeptionen möglichst beibehalten bzw. gezielt ausgebaut werden sollen. Bei der Analyse der Prozesse geht das RAIL-Modell zudem von einem dreidimensionalen Ansatz der zu berücksichtigenden Bereiche Organisation, Technik und Mensch aus,[79] welcher im Projektverlauf systematische Berücksichtigung findet.

---

[76] Vgl. Gronau, 2017, S. 199; ITDZ Berlin, 2013, S. 1.
[77] Vgl. ebd., S. 83.
[78] Vgl. Gronau, 2017, S. 141 ff.; Allweyer, 2012, S. 223.
[79] Vgl. Gronau, 2017, S. 75 ff.

Die Prozessflussanalyse erfolgt idealerweise mit den betroffenen Mitarbeitern, welche die Prozesse selbst ausführen und damit über die notwendigen Kenntnisse verfügen. Für die Prozessflussanalyse der Stellenbesetzungsverfahren beim Bezirksamt Neukölln von Berlin kommen daher folgende partizipative und vergleichende Methoden zum Einsatz:

- *Expertenbefragungen*: Dazu wird sowohl auf die Ergebnisse der im Rahmen mehrerer wissenschaftlicher Arbeiten aus dem Jahr 2016 und 2017 durchgeführten mündlichen halbstrukturierten und leitfadengestützten Interviews zu den Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren als auch auf die im Rahmen des Projekts gewonnenen Erkenntnisse aus Expertengruppen bzw. Workshops und Befragungen der Mitglieder im Projektteam zurückgegriffen.[80] Auf Wunsch der Befragten wurde aus Datenschutzgründen auf persönliche Angaben und auf tontechnische Aufzeichnungen verzichtet. Der Projektbericht enthält daher nur die anonymisierten Auswertungsergebnisse.
- *Ishikawa-Methode:* Zur weiteren Ursachenforschung wird auf das *Ursache-Wirkungs-Diagramm*, auch Fischgräten-Diagramm oder *Ishikawa-Diagramm* genannt, als ein Werkzeug aus dem Qualitätsmanagement zurückgegriffen. Mit dieser Technik können nicht nur die bekannten, sondern auch weitere mögliche Problemursachen (Einflüsse) für eine bestimmte Wirkung (Problem) in Haupt- und Nebenursachen nach verschiedenen Dimensionen zerlegt werden, die in der Literatur unterschiedlich benannt werden. Die bekanntesten sind die „7 M“: Mensch, Maschine, Methode, Management, Messung, Mitwelt und Material. Durch die sich anschließende systematische und ganzheitliche Betrachtung können spontan weitere Ideen zu Haupt- und Nebenursachen entstehen.

[80] Vgl. Döring; Bortz (2016), S. 185 ff., Berger-Grabner (2013), S. 115 ff.

Dies erfolgt oftmals in Gruppenarbeit und unter Einsatz von Kreativitätstechniken. Die Visualisierung unterstützt die Suche und den Ideenfluss.[81] Aus diesem Grunde wurden im Rahmen eines moderierten Workshops bei der BOC Products and Services AG zur Erlangung neuer innovativer Anhaltspunkte in einem kreativen Ideenaustausch, dem sog. Brainstorming[82], mit fachkundigen und interessierten Projektteilnehmern alle bekannten Faktoren in einem Ishikawa-Diagramm zusammengetragen. Die Dimension Material wurde aufgrund fehlender Anknüpfungspunkte zur Thematik außer Acht gelassen.

- *Benchmarking*: Ein weiteres wichtiges Analyseinstrument ist das Benchmarking. Im Geschäftsprozessmanagement wird unter dem Begriff der systematische Vergleich des zu untersuchenden Geschäftsprozesses mit den Prozessen in vergleichbaren Organisationseinheiten im eigenen Unternehmen (intern) oder in anderen Unternehmen (extern) zur Generierung von Anstößen für Prozessveränderungen verstanden. Durch das Einbeziehen erfolgreicher Praxiskonzepte erhöht sich auch die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen.[83] Für ein internes und externes Benchmarking liegen zum Vergleich die beiden erhobenen Neuköllner Ist-Prozesse (Digitalverfahren und Papierverfahren) sowie eine Organisationsuntersuchung aus dem Jahre 2014 des Bezirksamtes Pankow[84] vor. Die Pankower Behörde weist unter den Berliner Bezirken im Jahr 2016 laut Senatsabfrage die kürzeste Verfahrensdauer von durchschnittlich 3,2 Monaten auf.[85]

---

[81] Vgl. Füermann; Dammasch, 2008, S. 92 ff.; Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 283 f.; Wolf; Appelhans; Klose, 2013, S. 215.

[82] Vgl. Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt (2016), S. 291 f.

[83] Vgl. Allweyer, 2012, S. 230; Gronau, 2017, S. 152 f.; Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt 2016, S. 341 f.; Bayer; Appelhans; Wolf, 2013, S. 52 f.

[84] Vgl. Interne Quelle.

[85] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7.

Aus diesem Grunde wird davon ausgegangen, dass durch den Vergleich der Durchlaufzeiten weitere Optimierungsmöglichkeiten identifiziert werden können.[86] Hinsichtlich der Daten für die Neuköllner Ist-Prozesse wird auf die Angaben des Arbeitsbereiches der Stellenwirtschaft zurückgegriffen, die diese regelmäßig aufgrund der Senatsabfragen erheben. Ausgehend von den genauen Angaben zu den Abläufen und Durchlaufzeiten aus der Pankower Organisationsuntersuchung werden diese jeweils sachlogisch den zuvor definierten Prozessmodulen zugeordnet. Zu beachten sind dabei die unterschiedlichen Interpretationen der einzelnen Behörden zur Verfahrensdauer. Die abfragende Senatsverwaltung für Finanzen definiert die Dauer eines Stellenbesetzungsverfahrens vom Zeitpunkt des Entstehens der Vakanz bis zur Zusage an den Bewerber (Phase 1 bis 3). Die Regierungspolitik geht in ihrer Zielsetzung wiederum von einer Dauer von der Veröffentlichung der Ausschreibung bis zur Zusage[87] aus (Phase 2 bis 3) und andere Behörden zählen Durchlaufzeiten vom Entstehen der Vakanz bis zur Einstellung (Phase 1 bis 4). Durch die Zuordnung der Durchlaufzeiten zu den passenden Prozessmodulen bzw. Phasen soll ein strukturierter Vergleich überhaupt erst möglich gemacht werden.

Die Ergebnisse des strukturierten Interviews, des Ishikawa-Diagramms und des Benchmarkings bilden die Grundlage für die weitere Erarbeitung der Soll-Konzeption.

---

[86] Vgl. Scholz; Vrohling, 1994, S. 114 f.

[87] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2017, (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen - Fort-schrittsbericht), S. 7.; Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD); Die Linke; Bündnis 90/Die Grünen 2016, S. 137.

3.2 Erarbeitung möglicher Soll- bzw. Best-Practice-Varianten

Gemäß RAIL-Modell erfolgt in dieser Phase die Optimierungskonzeption eines Soll-Prozesses oder mehrerer möglicher Soll-Varianten. Danach erst erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung und Auswahl einer Best-Practice-Variante.[88]

3.2.1 Entstehen von Optimierungskonzepten

Ausgehend von der im Projekt zu untersuchenden Fragestellung, welche Vorteile die weitere Bündelung bzw. zentralisierte Aufgabenwahrnehmung für die Problemlösung bietet, finden für die Entscheidung der Erarbeitung möglicher Soll-Varianten neben den Auswertungsergebnissen aus den Befragungen der Experten zur Zentralisierung und deren Ausmaß auch die folgenden theoretischen Erkenntnisse Berücksichtigung.

Zentrale Dienstleistungszentren oder Shared Services gewinnen unter dem Gesichtspunkt der Effizienz zunehmend an Bedeutung. Hierbei geht es um die Bündelung von operativen Unterstützungsleistungen in einer gesonderten Einheit eines Unternehmens, die neben den betroffenen Arbeitsbereichen eingerichtet wird. Die aufgabenabgebende Instanz behält ihre volle dezentrale Entscheidungskompetenz. Dadurch erfolgt eine Spezialisierung und Bündelung von Fachkompetenz, eine Sicherung einheitlicher Qualitätsstandards und Rechtsanwendung sowie eine Erhöhung der Servicequalität. Durch die gleichzeitige Nutzung von IT-Fachsystemen können bei der Bearbeitung großer Fallzahlen Skaleneffekte, wie z. B. die Reduzierung von Durchlaufzeiten, realisiert werden. Als nachteilig kann die hohe Abhängigkeit der aufgabenabgebenden Instanz gegenüber der leistungserfüllenden zentralen Instanz gesehen werden.

---

[88] Vgl. Gronau, 2017, S. 88 f.

Dienstleistungszentren eignen sich besonders für Unterstützungsprozesse mit hoher Standardisierungsmöglichkeit, großem Routinevolumen und dem Erfordernis spezieller Kenntnisse.[89] Diese Merkmale erfüllen die Stellenbesetzungsverfahren. Damit ergibt sich die Möglichkeit, neben der regulären Variante der Bearbeitung durch die Abteilungen auch die Variante der zentralen Bearbeitung durch eine abteilungsübergreifende Instanz zu konzipieren.

Nach Festlegung der zu erarbeitenden Soll-Varianten erfolgt die schrittweise Beseitigung der Schwachstellen, Stärkung der Prozessstärken und die Realisierung der ermittelten Verbesserungspotenziale, um die Zielvorgaben der Organisation zu erreichen.[90]

Die Arbeitsgestaltung hat die Aufgabe, verbesserte Bedingungen für das Zusammenwirken der drei Dimensionen Organisation, Mensch und Technik unter Erfüllung der Arbeitsaufgabe, der Beachtung der menschlichen Eigenschaften und Bedürfnisse sowie der Wirtschaftlichkeit des Arbeitssystems zu schaffen.[91] Die Unterstützung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen durch IT-Systeme ist zur Effizienzsteigerung von erheblicher Bedeutung.[92] Arbeitsgestalterische Maßnahmen der Geschäftsprozessoptimierung lassen sich aus der dreidimensionalen Betrachtungsweise wie folgt zuordnen:

---

[89] Vgl. Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 118.
[90] Vgl. Allweyer, 2012, S. 261 f.; Gronau, 2017, S. 246 f.
[91] Vgl. REFA, 1991, S. 10; Berthel; Becker, 2010, S. 511.
[92] Vgl. Davenport, 1993, S. 37 ff.

- *Bereich Aufbauorganisation*:
  - Verlagerung von Prozessschritten auf interne zentrale Arbeitsbereiche zur Bündelung und Standardisierung,
  - Auslagerung von Prozessschritten an externe Dienstleister (Outsourcing),
  - entsprechende Anpassung der Verantwortungen und Organisationsstruktur.
- *Bereich Ablauforganisation*:
  - Eliminieren überflüssiger Prozessschritte,
  - Reduktion von Kontrollaktivitäten,
  - Parallelisieren nacheinander ausgeführter Tätigkeiten oder Teilprozesse,
  - Zusammenlegen von Funktionen auf einen Mitarbeiter,
  - Ergänzen von zusätzlich erforderlichen Arbeitsschritten,
  - Verändern der Reihenfolge der Prozessschritte.
- *Bereich Technik*:
  - Digitalisieren von Funktionen oder Prozessen,
  - Reduzierung von System- oder Medienbrüchen.
- *Bereich Mensch:*
  - Qualifizierung der Mitarbeiter,
  - Verbesserung der Kommunikations- und Informationswege im Prozess.[93]

Zur Effizienzsteigerung durch optimalen Einsatz der Digitalisierungsmöglichkeiten mithilfe von rexx ist weiterhin der in Tabelle 3-1 dargestellte Wirkungsbereich des Systems bei der Soll-Konzeption zu berücksichtigen.

[93] Vgl. Allweyer, 2012, S. 265 f.; Gronau, 2017, S. 248; Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt 2016, S. 129; Füermann; Dammasch, 2008, S. 73 f.

Tabelle 3-1: Wirkungskreis von rexx[94]

Wirkungs-bereich rexx	Veröffentlichung der Ausschreibung
	Bewerbungseingang
	Verwaltung der Bewerberdaten
	Einlesen/Einscannen von Papierunterlagen
	Prüfung der Bewerbungsunterlagen
	Abrufbarkeit der Bewerberdaten nach Suchkriterien und entsprechende Zusammenstellung von Auflistungen
	Externes Veranstaltungsmanagement (Koordination und Einladung der Bewerber zu den Auswahlgesprächen)
	Treffen der Auswahlentscheidung
	Durchführung des Beteiligungsverfahrens
	Zwischennachrichten und Absagen an Bewerber
	Information anderer Instanzen und Abgabe des Falles an den Personal-service

Die erarbeiteten Soll-Varianten werden visualisiert und verbal beschrieben. Des Weiteren werden die aus den Experteninterviews ermittelten Optimierungsgrenzen berücksichtigt und der Übersicht halber in den modellierten Soll-Prozessen als weitere nicht optimierbare Schwachstellen rot markiert. Vor der in den nächsten Abschnitten behandelten

[94] Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin, Steuerungsdienst: Konzept zur Einführung eines elektronischen Bewerbungs- und Einstellungsmanagements. S. 4.

Aufwandsschätzung und Bewertung werden die Konzeptionen der Projektleitung zur Prüfung vorgelegt, um weitere Anpassungen vornehmen zu können.

3.2.2 Schätzung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten der Soll-Varianten

Zur weiteren Vergleichbarkeit und Bewertung der Prozessvarianten hinsichtlich der Muss-Zielerreichung, der Effizienzsteigerung und späteren Ermittlung des Personalbedarfs erfolgt zunächst zu jeder konzipierten Soll-Prozessvariante eine Schätzung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten. Aus arbeitsökonomischen Gründen erfolgt diese in Anlehnung an die Delphi-Methode. Sie zielt auf die Prognose zukünftiger Entwicklungen ab und wird in mindestens zwei Runden durchgeführt, in denen die Befragten ihre eigene Schätzung nach Bekanntgabe aller abgegebenen Werte mit den beteiligten Experten diskutieren, überdenken und modifizieren.[95] Die von der Projektleitung dafür ausgewählten Experten des Projektteams verfügen über die dafür notwendigen Daten, Kenntnisse und Erfahrungen zu den einzelnen Arbeitspaketen. Um die Ungenauigkeiten dieser Methode weitestgehend zu reduzieren, erfolgt eine Schätzung nicht pauschal pro Prozessmodul, sondern möglichst kleinteilig für einzelne oder mehrere sachlogisch zusammenfassbare Arbeitsschritte.

Die Schätzung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten der Experten erfolgt in folgenden Schritten:

- *Einzelne Schätzung:* Die Experten erhalten zur Schätzung für jede erarbeitete Soll-Prozessvariante einen standardisierten tabellarischen Erhebungsbogen, der Angaben zu den künftigen einzelnen Arbeitsschritten und deren Reihenfolge enthält.

[95] Vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 420; Winkelhofer, 2005, S. 270 f.; Burghardt, 2012, S. 259 ff.

Zum besseren Verständnis werden auch die modellierten und verbal beschriebenen Soll-Prozessvarianten zur Verfügung gestellt. Zunächst schätzen die Experten für alle Soll-Varianten unabhängig voneinander die Durchlaufzeiten in Arbeitstagen (AT) und die Bearbeitungszeiten in Minuten (min).

- *Gemeinsame Schätzklausur*: Danach treten die Experten in die zweite Runde bzw. in die Schätzklausur ein, in welcher sie ihre eigenen individuellen Ergebnisse gemeinsam diskutieren, bis eine Angleichung der Auffassungen erfolgt ist. Danach werden die Durchschnittswerte beider Schätzungen[96] ermittelt.

3.2.3 Methode zur Auswahl des Best-Practice-Modells

Für die Auswahl eines Best-Practice-Modells, welche die Muss-Zielsetzung erfüllt, kommen sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren zur Anwendung.[97] Durch die entgeltfreie Nutzung des IT-Fachverfahrens rexx und aufgrund des Umstandes, dass keine sonstigen Investitionen notwendig sind, bedarf es im Rahmen der Untersuchung keiner Berücksichtigung monetärer Aspekte. Die Nutzwertanalyse, deren Ziel es ist, die verschiedenen komplexen Lösungsalternativen in Abhängigkeit von den Präferenzen des Entscheidungsträgers in einem multidimensionalen Zielsystem in eine Rangfolge zu bringen, eignet sich daher als qualitatives Verfahren. Das Ergebnis ist der Gesamtnutzwert einer Alternative, ein subjektiver Wert, der durch ihre Eignung zur Bedürfnisbefriedigung bestimmt wird. Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert entspricht am ehesten den Zielsetzungen.[98] Zur Reduzierung der Subjektivität und Berücksichtigung der verschiedensten Sichtweisen wird die Nutzwertanalyse jeweils

[96] Vgl. Burghardt, 2012, S. 259 ff.
[97] Vgl. Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 305 ff.
[98] Vgl. Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 317 f.; Zangemeister, 1976, S. 45.

unabhängig voneinander von insgesamt sechs Experten, vier Experten mit Anwenderkenntnissen zur Personalgewinnung, einem Experten aus dem Geschäftsprozessmanagement sowie einem Mitglied der Beschäftigtenvertretungen durchgeführt.

Die Nutzwertanalyse erfolgte in folgenden Schritten:

- *Festlegung der Wertungskriterien*: Als Wertungskriterien wird auf die in Tabelle 2-1 aufgeführten qualitativen Kann-Ziele der Soll-Konzeption zurückgegriffen.
- *Bildung der Gewichtungsfaktoren durch Paarvergleich*: Durch die Methode des Paarvergleiches werden die einzelnen Kriterien zunächst untereinander in ihrer Wichtigkeit mit einer Punktskala von 0 bis 1 (0 = weniger wichtig, 0,5 = gleich wichtig, 1 = wichtiger) durch jeden der sechs Experten ($W_{k\ x\ 1}$ bis $W_{k\ x\ 6}$) einzeln bewertet. Aus der Summe der Punktabgaben aller Experten lässt sich der Gewichtungsfaktor ($K_{g\ Gesamt}$ in %) eines jedes Kriteriums errechnen.[99]
- *Zielgewichtung durch ABC-Analyse*: Beide Gewichtungswerte (Summe und $K_{g\ Gesamt}$ in %) werden anschließend in analoger Anwendung der *ABC-Analyse* beginnend mit dem größten Wert in Rangfolge gebracht, kumuliert und in die Bereiche A, B und C (A = wichtig, B = mittelmäßig wichtig, C = weniger wichtig) kategorisiert. Die Kategorisierung erfolgt in Absprache mit der Projektleitung nach folgenden Prozentwerten in Tabelle 3-2.

[99] Vgl. Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 318.

Tabelle 3-2: ABC-Zielwerte, eigene Darstellung

A-Ziele: ≥ 10,0 % ($K_{g\ Gesamt}$)
B-Ziele: 7–9,9 % ($K_{g\ Gesamt}$)
C-Ziele: 0–6,9 % ($K_{g\ Gesamt}$)

- *Visualisierung der Zielgewichtung*: Anschließend erfolgt anhand der kumulierten Werthäufigkeitsverteilung die übersichtlich visualisierte Darstellung der ABC-Ziele mittels einer Summen- bzw. Lorenzkurve. Aus der ABC-Kategorisierung lassen sich später Schlussfolgerungen für die Erarbeitung von Handlungsstrategien ableiten.[100]
- *Bewertung der Zielerfüllung der Soll-Varianten*: Des Weiteren erfolgt von jedem Experten die Bewertung der Zielerfüllung der verschiedenen Soll-Varianten zu den einzelnen Kriterien. Zum vereinfachten Verständnis und Verfahren wurde dabei auf die durch BGH-Rechtsprechung im Jahr 2017 für geeignet erklärte und durch das OLG Düsseldorf aufgestellte Wertungsmatrix im Vergaberecht mit einer Punktskala von 0 bis 5 (0 = ungenügend, 1 = mangelhaft, 2 = ausreichend, 3 = befriedigend, 4 = gut, 5 = sehr gut) zurückgegriffen.[101] Durch die Multiplikation der Gewichtungswerte ($K_{g\ Gesamt}$ in %) mit der jeweiligen Bewertung der einzelnen Kriterien ergibt sich zu jeder Variante und jedem Kriterium ein Teilnutzwert. Der Gesamtnutzwert errechnet sich aus der Summe aller Teilnutzwerte. Nach der Mittelwertbildung aller abgegebenen Bewertungen erfolgt die Gegenüberstellung der errechneten Teil- und Gesamtnutzwerte für beide Modelle. Die Variante mit dem größten Gesamtnutzwert wird als Best-Practice-Modell ausgewählt.[102]

---

[100] Vgl. Jedamzik, 2014, S. 123 f.; Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 279 ff.; Hungenberg, 2014, S. 129.
[101] Vgl. Vergabeblog.de DVNW, 2017, Nr. 31668 BGH Beschluss vom 04.04.2017- X ZB 3/17, S. 1.
[102] Vgl. Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt, 2016, S. 319 f.; Kühnapfel, 2014, S. 14 ff.

3.3 Implementierung in der Praxis

Nach dem RAIL-Modell erfolgt nach der Entscheidung für ein Best-Practice-Modell dessen Integration in das Unternehmen.[103] Dazu gehören notwendige Maßnahmen zum Veränderungsmanagement und, der bisherigen Systematik folgend, zu den drei Dimensionen Organisation, Mensch und Technik.

3.3.1 Veränderungsmanagement

Zur erfolgreichen Realisierung von Prozessveränderungen, die meist mit organisatorischen Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation einhergehen, ist es erforderlich, dass die davon betroffenen Mitarbeiter die anstehenden Änderungen verstehen, akzeptieren und mittragen. Insbesondere in der Umstellungsphase, in der es zu Anlaufschwierigkeiten und Problemen kommen kann, werden den Betroffenen besondere Anstrengungen abverlangt und oft sind weitere Anpassungen in der Soll-Konzeption notwendig. Nur bei Verständnis der Mitarbeiter für den Sinn der Veränderungsnotwendigkeit werden diese auch selbst nach Lösungen suchen und engagiert an der erfolgreichen Implementierung mitarbeiten. Hinzu kommen mögliche persönliche Konsequenzen, wie z. B. der Wegfall vertrauter Vorgesetzter, Aufgaben und Kollegen oder von Verantwortung, was nicht selten mit einem Ansehens- und Machtverlust einhergeht sowie zu Unsicherheit bis hin zur Ablehnung von Veränderungen und Widerstand führen kann. Dies verzögert nicht selten die Realisierung oder lässt sie sogar scheitern.[104]

---

[103] Vgl. Gronau, 2017, S. 106 f.
[104] Vgl. Allweyer, 2012, S. 301 ff.

Zur erfolgreichen Implementierung der Veränderungsprozesse bedarf es daher eines Change Managements, also eines Prozesses, der die zielgerichtete Planung, Durchführung und Kontrolle der vorzunehmenden komplexen Veränderungen umfasst und als Querschnittsaufgabe in jeder Phase des RAIL-Modells wahrgenommen wird.[105] Wichtig sind Maßnahmen der frühzeitigen, vollständigen und ehrlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern über die anstehenden Veränderungen, Zielrichtungen und Konsequenzen. Dazu erfolgt die frühzeitige Partizipation von Betroffenen, die im Idealfall an der Erarbeitung der Prozessveränderung mitgewirkt haben. Weitere Erfordernisse sind Weiterqualifizierung und das Schaffen von Vorteilen für betroffene Mitarbeiter, wie z. B. Arbeitsentlastung, interessante Aufgaben, Möglichkeiten der Weiterentwicklung oder des beruflichen Aufstieges.[106]

Die theoretischen Anforderungen des Veränderungsmanagements werden zunächst mit dem bisherigen Projektvorgehen gespiegelt, bevor weitere für die Umsetzungsphase erforderliche Handlungsschritte entsprechend der bisherigen Systematik zu den drei Dimensionen Organisation, Mensch und Technik erarbeitet werden.

3.3.2 Handlungsfelder Organisation, Mensch und Technik

Ausgehend von den jeweiligen Tätigkeitsfeldern und Verantwortlichkeiten der ausgewählten Soll-Variante werden zunächst die daraus folgenden Änderungen in der Aufbauorganisation herausgearbeitet.

---

[105] Vgl. Gronau, 2017, S. 106.

[106] Vgl. Allweyer, 2012, S. 301 ff.; Hagenloch; Müller; Scherber, 2013, S. 236 ff.; Hansmann; Laske; Luxem 2012, S. 277 ff.

Danach erfolgt die Festlegung einer *Rollout-Strategie*, wobei zwischen dem Vorgehen der

- schlagartigen (neue Prozesse werden bei allen Betroffenen gleichzeitig eingeführt, vorhandene Abläufe werden sofort verworfen),
- stufenweisen (sukzessive funktionale und/oder abteilungsweise Einführung, insbesondere bei Großunternehmen und -organisationen zu empfehlen) und
- parallel laufenden (neue und bisherige Prozesse laufen nebeneinander)

Prozessumsetzung unterschieden wird. [107]

Zur Unterstützung eines erfolgreichen Change Managements werden im nächsten Schritt Anreize für die größtmögliche Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Zuge der Gestaltung der sich verändernden Arbeitsaufgabe aufgezeigt. Arbeitsaufgaben sind nach dem Job-Characteristics-Model von Hackmann und Oldman (1971) gut gestaltet und bieten ein hohes Motivationspotenzial, wenn sie folgende Bedingungen erfüllen:

- Anforderungsvielfalt (die Aufgabe erfordert unterschiedliche Fertigkeiten und Fähigkeiten),
- Ganzheitlichkeit (die Tätigkeit umfasst die Fertigstellung eines abgeschlossenen und eigenständig identifizierbaren Teils der Arbeit),
- Bedeutung (die Aufgabe hat eine hohe Wichtigkeit oder einen Nutzen für andere innerhalb und außerhalb der Organisation),
- Autonomie (Ausmaß der Eigenverantwortung bzw. Selbstbestimmung über den zeitlichen und sachlichen Spielraum der Aufgabenerledigung),

[107] Vgl. Hagenloch; Müller; Scherber, 2013, S. 229; Hansmann; Laske; Luxem, 2012, S. 278 ff.

- Rückmeldung (Information über die Ergebnisse der eigenen Leistung durch einen Vorgesetzten oder Selbstbeobachtung).[108]

Des Weiteren werden Vorschläge zur perspektivischen Erweiterung der Aufgaben und die sich daraus ergebenden Schulungsmaßnahmen aufgeführt. Ausgehend von den im Unterkapitel 3.3.1 beschriebenen Erfordernissen der umfassenden Information der Beschäftigten über die anstehenden Veränderungen erfolgen zudem Handlungsempfehlungen für eine mögliche Kommunikationsstrategie.[109] Im Anschluss daran werden wichtige technische Maßnahmen zur flächendeckenden Einführung der bereits genutzten Standardsoftware rexx benannt.

3.4 Evaluierung und laufende Optimierung

Die letzte Phase des RAIL-Modells, „Laufende Optimierung“, sieht nach Beendigung des Projektes das Überführen des neuen Prozesses in einen kontinuierlichen Geschäftsprozessmanagementkreislauf vor.[110] Dieser muss nach der Einführung zunächst auf seine tatsächliche Geeignetheit und Zielerreichung überprüft werden, kontinuierlich gesteuert und angepasst werden. Dieses geschieht über die regelmäßige Erfassung und Bewertung von Kennzahlen und Befragungen der Anwender.

---

[108] Vgl. Kirchler, 2008, S. 340 f.; Steinmann; Schreyögg; Koch, 2013, S. 518 f.; Hackmann; Oldham, 1976, S. 255 ff.
[109] Vgl. Hagenloch; Müller; Scherber, 2013, S. 246; Hansmann; Laske; Luxem, 2012, S. 287 ff.
[110] Vgl. Gronau, 2017, S. 106 f.

3.4.1 Bewertung durch Kennzahlen

Für die prozessbegleitende und kontinuierliche Evaluierung des realisierten Best-Practice-Modells bedarf es der regelmäßigen Messung und Überwachung von Prozesskennzahlen bezüglich Zeit, Prozesskosten und Qualität.[111] Mit deren Hilfe können die tatsächliche Wirksamkeit und Effizienz der Maßnahme umfassender bewertet werden, um daraus wirkungsvolle Optimierungsmaßnahmen abzuleiten.[112] Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung werden die Kennzahlen regelmäßig überprüft, da sich die Leistungsqualität des Prozesses aufgrund der sich ständig wandelnden Faktoren jederzeit ändern kann. Diesem kontinuierlichen Änderungsbedarf wird mit dem in Kapitel 3 beschriebenen Geschäftsprozessmanagementkreislauf von Deming bzw. dem PDCA-Zyklus Rechnung getragen.[113] Der Aufbau eines systematischen Prozesscontrollings, das auf Basis der Unternehmensstrategie prozessbezogene Ziele und Kennzahlen definiert, misst und bewertet sowie den Verantwortlichen eine adäquate Entscheidungsgrundlage für Optimierungen liefert, unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess maßgeblich. Des Weiteren bilden diese Datenerhebungen eine Grundlage für ein valides Benchmarking.[114]

Im Weiteren ist die organisatorische Verankerung der Prozessverantwortlichen zu realisieren, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten. Hierzu gehört die Rolle des Prozessverantwortlichen, der für den effizienten und effektiven Prozessablauf mit Verbesserungsmaßnahmen zuständig ist, des Prozesseigentümers mit der übergeordneten strategischen Prozessverantwortung und des Prozessmanagers, der für

---

[111] Vgl. Becker; Algermissen; Falk, 2009, S. 247.
[112] Vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 984; Allweyer, 2012, S. 385 ff.; Guschlbauer; Lichka, 2013, S. 277 ff.; Füermann; Dammasch, 2008, S. 63 ff.
[113] Vgl. Allweyer, 2012, S. 410; Füermann; Dammasch, 2008, S. 63 f.
[114] Vgl. Guschlbauer; Lichka, 2013, S. 275 ff.

die abteilungsübergreifende Koordination und Verbesserung aller Prozesse zuständig ist.[115]

3.4.2 Bewertung durch Anwender

Für die Evaluation des bereits in der Modellbehörde umgesetzten Best-Practice-Modells wird als Methode auf halbstrukturierte und leitfadengestützten Interviews zurückgegriffen.[116] Dabei wird auf zehn freiwillige Experten unterschiedlicher Instanzen – wie der Büroleitungen und der Beschäftigtenvertretungen – zurückgegriffen, welche als Anwender im Prozess die entwickelten Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven beantworten können. Die mündliche Befragung wird als die geeignetste Form identifiziert, weil die Teilnehmer in kürzester Zeit viel mehr Informationen geben können und sich deren Aufwand im Vergleich zur schriftlichen Befragungsform reduziert.[117] Gleichzeitig kann eine strukturierte, aber dennoch flexible und offene Gesprächsführung mit Interaktionsmöglichkeiten realisiert werden.[118]

Durch einen einheitlichen Fragenkatalog sollen die Stärken und Schwächen des Best-Practice-Modells sowie der Optimierungsbedarf ermittelt werden.

---

[115] Vgl. Becker; Algermissen; Falk (2009), S. 248 ff.
[116] Vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 185 ff., Berger-Grabner, 2013, S. 115 ff.
[117] Vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 357.
[118] Vgl. Berger-Grabner, 2013, S. 139 f.

Folgende Fragen wurden entwickelt, um das Modell bedarfsgerecht weiterentwickeln zu können:

1. Was funktioniert bei der Prozessumsetzung im täglichen Ablauf gut?
2. Was funktioniert bei der Prozessumsetzung im täglichen Ablauf weniger gut?
3. Wo sehen Sie mit Blick auf die Institution „ZBB“ Entwicklungspotenzial/ Änderungsbedarfe?
4. Wo sehen Sie mit Blick auf den Stellenbesetzungsprozess Entwicklungspotenzial/ Änderungsbedarfe?
5. Wo sehen Sie in der digitalen Abwicklung des Bewerbungsmanagements Vorteile?
6. Wo sehen Sie in der digitalen Abwicklung des Bewerbungsmanagements Nachteile?

Neben der Beantwortung der vorgegebenen Fragen ist Raum für weiteres Feedback zu geben. Ein weiteres Ziel der Evaluation ist es, die Identifikation der Beteiligten mit dem Modell, das eine erhebliche Veränderung der bisherigen Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten beinhaltet, im Rahmen des Change Managements einzuschätzen.

4 Ergebnisse

Das Projekt der Geschäftsprozessoptimierung der Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren begann im April 2016 und wurde im November 2017 in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) überführt. Nach erfolgter Evaluation mit den Anwendern liegen seit Juli 2018 aktuelle Kennzahlen zur Bewertung der tatsächlichen Zielerreichung vor. Die folgenden Ausführungen stellen spiegelgleich zum theoretischen Vorgehen im vorangegangenen Kapitel die Ergebnisse zu den jeweiligen Phasen vor.

4.1 Zugrunde liegende Probleme aus der Ist-Analyse

Die Problemanalyse mit der Abgrenzung des untersuchungsrelevanten Prozesses sowie die Erhebung und Analyse der Ist-Prozesse fanden im Zeitraum April 2016 bis Mai 2017 statt.

4.1.1 Untersuchungsrelevanter Prozessfluss

Die für die Prozesseinordnung und -typisierung der Stellenbesetzungsverfahren erstellte Prozesslandkarte ist der Abbildung 4-1 zu entnehmen. Dabei wurden die Prozesstypen, die die Personalgewinnung tangieren, hierarchisch sichtbar angeordnet, die thematisch nicht dazugehörenden Bereiche wurden entsprechend ausgeblendet. Das strategische Personalmanagement wurde den Management- bzw. Führungsprozessen zugeordnet und die Personalgewinnung als Unterstützungsprozess zur Umsetzung der hierarchisch darüber liegenden Kern- und Managementprozesse systematisiert. Für die Personalgewinnung wurde eine weitere Unterteilung in die Teilprozesse Personalwirtschaft, Personalmarketing, Personalauswahl und -einstellung sowie Personaleinführung

vorgenommen. Das laut Zielstellung zu untersuchende Stellenbesetzungsverfahren ist thematisch dem in der Abbildung 4-1 rot markierten Teilprozess der Personalauswahl und -einstellung zuzuordnen. Alle anderen Teilprozesse der Personalgewinnung und auch die übergeordneten oder ausgeblendeten Prozesse sind für diese Untersuchung nicht relevant.

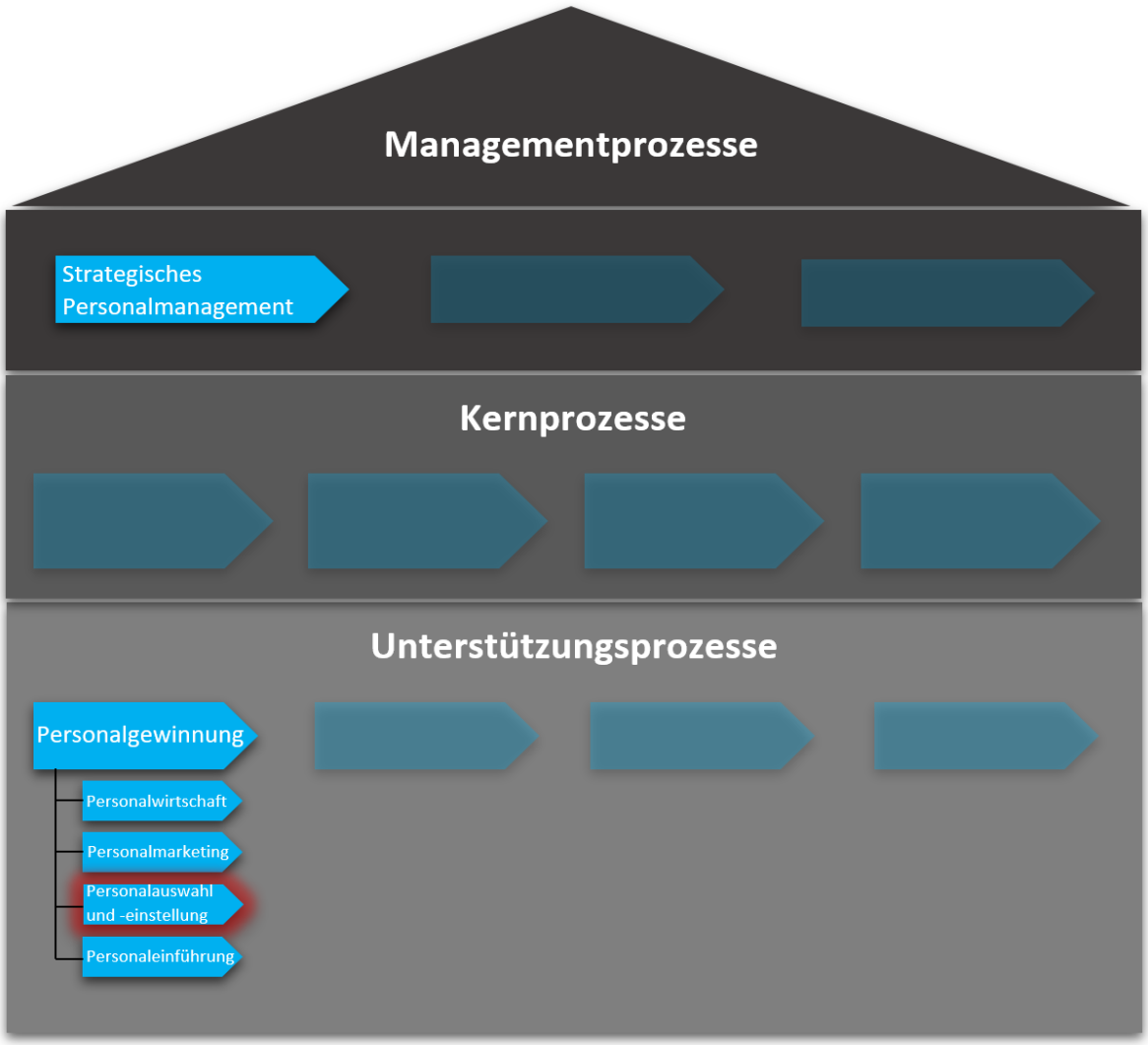


Abbildung 4-1: Prozesslandkarte Personalwesen, eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der theoretischen und praktischen Aspekte beginnt der zu untersuchende Prozess mit dem Bedarf einer Stellenbesetzung (Vakanz) und endet mit der Arbeitsaufnahme des Mitarbeiters.

Wie dem Organigramm des Bezirksamtes Neukölln von Berlin[119] zu entnehmen ist, gliedert sich die Neuköllner Verwaltungseinheit in der Aufbauorganisation entsprechend einer dreistufigen Stablinienorganisation in fünf Abteilungen, denen verschiedene Fachämter bzw. Serviceeinheiten und darunter weitere Organisationseinheiten unterstellt sind. Jede Abteilung wird durch ein politisch gewähltes Bezirksamtsmitglied wie dem Bezirksbürgermeister und den Stadträten geleitet, denen direkt Stäbe zur Beratung und Unterstützung der Entscheidungsfindung zugeordnet sind. Zu der Abteilung Finanzen und Wirtschaft gehört u. a. auch der Steuerungsdienst mit dem Fachbereich Personal. Dort ist die Leitung des Projektes „Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren“ organisatorisch angesiedelt. Bei den Stellenbesetzungsverfahren sind insgesamt folgende sechs Instanzen beteiligt:

- In den fünf Abteilungen jeweils
  - die Büroleitung – zuständig u. a. für die abteilungsinternen Personaleinstellungen und -angelegenheiten.
- Im Steuerungsdienst des Fachbereiches Personalmanagement
  - die Zentrale Ausbildung – nimmt die abteilungsübergreifende Einstellung und Ausbildung von Nachwuchskräften wahr,
  - die Stellenwirtschaft – hat die abteilungsübergreifende Verantwortung für die Stellenpläne und deren finanziellen Ressourcen,

[119] Vgl. Bezirksamt Neukölln von Berlin (2017), S. 1.

- der Personalservice – nimmt abteilungsübergreifend die administrative Einstellung, Personalaktenverwaltung als auch die Beendigung der Beschäftigungsverhältnisse vor,
- die Leitung des Steuerungsdienstes – leitet die Dienststelle.

- Bei den Gremien
  - die Gremien- bzw. Beschäftigtenvertretungen: Schwerbehindertenvertretung, Frauenvertreterin und Personalrat zur Wahrnehmung ihrer Beteiligungsfunktionen und -rechte.

Für das Projekt der Geschäftsprozessoptimierung der Stellenbesetzungsverfahren wurde ein Neuköllner Projektteam einberufen. Die Zusammensetzung besteht aus den Experten dieser sechs Instanzen, dem Bereich Geschäftsprozessmanagement sowie weiteren freiwilligen Mitarbeitern aus den Arbeitsbereichen. Geleitet wird das Projektteam durch die Steuerungsdienstleitung, welche auch die Projekt- und Prozessverantwortung trägt. Begleitet und vernetzt wurde die Projektarbeit mit der landesweiten dienststellenübergreifenden Senatsarbeitsgruppe (SenFin und SenInnSport) zur Optimierung und Standardisierung der Stellenbesetzungsverfahren in der Berliner Verwaltung sowie der externen Unterstützung und Beratung der BOC Products and Services AG.

Vor Untersuchungsbeginn im April 2016 wurden die bereits genannten wichtigsten Prozesseckdaten u. a. mit Prozessbeginn und -ende, Zielstellungen, Verantwortungen wie auch Beteiligten in Form eines in der Abbildung 4-2 aufgeführten Prozessstammblattes dokumentiert.

Prozessname	• Personalgewinnung, Teilprozess Personalauswahl
Prozesskurz-beschreibung	• Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren beim Bezirksamt Neukölln von Berlin (Musterstandardprozess)

Prozessziele	• Erarbeitung eines Musterstandardprozesses, der folgende Voraussetzungen erfüllt:
	  • flächendeckender Einsatz von rexx,
	  • Durchlaufzeit von der Veröffentlichung der Ausschreibung bis zur Zusage an den Bewerber von max. 3 Monaten,
	  • rechtssicheres Verfahren,
	  • mindestens dreimaliger Kontakt zum Bewerber (unmittelbare Eingangsbestätigung, Zwischennachricht nach max. vier Wochen, Zusage bzw. Absage).

Geltungsbereich	• Bezirksamt Neukölln von Berlin, perspektivisch landesweiter Einsatz
Prozessbeginn	• Bedarf einer Stellenbesetzung (Vakanz)
Prozessende	• Arbeitsaufnahme des Mitarbeiters
Kennzahlen	• Durchlaufzeiten, Anzahl der Kontaktaufnahmen zum Bewerber
Prozess-verantwortlicher	• Steuerungsdienstleitung (Projektleitung)
Prozessbeteiligte	• Projektteam mit ausgewählten Experten der Bereiche: Büroleitung je Abteilung, Zentraler Service (Ausbildung/PE) mit zentraler Einstellung von Nachwuchskräften, Stellenwirtschaft, Personalservice, Geschäftsprozessmanagement, Beschäftigtenvertretungen

Abbildung 4-2: Prozessstammblatt, eigene Darstellung

Dieses Prozessstammblatt wurde zusammen mit der Prozesslandkarte dem Projektteam in einer Kick-off-Veranstaltung im April 2016 durch die Projektleitung vorgestellt.

Dadurch hatten alle Beteiligte den gleichen Informationsstand als Ausgangsbasis und konnten sich inhaltlich und organisatorisch auf die Untersuchung einstellen. Das Neuköllner Projektteam erarbeitete zunächst inhaltliche Standards, einheitliche Vordrucke und ein behördeneigenes Corporate Design im landesweiten Styleguide „Hauptstadt Machen“, sodass im nächsten Schritt die weitere Geschäftsprozess-optimierung der Neuköllner Stellenbesetzungsverfahren mit Implementierung, Evaluation und Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bis Ende des Jahres 2017 mit aktuellen Kennzahlen aus dem Juli 2018 abgeschlossen werden konnte. Theoretisch begleitet wurde das Neuköllner Vorhaben durch mehrere wissenschaftliche Arbeiten zur Thematik aus den Jahren 2016 und 2017.

4.1.2 Erhobene Ist-Prozesse

Ausgehend von den bisherigen Erfahrungen zu den digitalen Stellenbesetzungsverfahren mit ersten Musterstandardprozessen bei den Nachwuchskräften und den sonstigen Papierverfahren wurden im Mai 2017 beide Ist-Varianten (Digitalverfahren und Papier-verfahren) jeweils in Form eines tabellarischen Erhebungsbogens dokumentiert. Diese sind Anhang 2 (Papierverfahren) und Anhang 3 (Digitalverfahren) zu entnehmen. Sie waren Grundlage für die erneute Visualisierung der Prozessflussdiagramme, die mithilfe von BPMN 2.0 modelliert und in vier sachlogische Prozessmodule bzw. -phasen (Vorbereitungsmanagement, Bewerbungsmanagement, Auswahlmanagement und Einstellungsmanagement) untergliedert und nach Durchsicht durch das Projektteam sukzessive angepasst wurden. Das verifizierte Ist-Prozessflussdiagramm zum Papierverfahren (Ist-Papierverfahren 1.0) ist dem Anhang 4 und zum Digitalverfahren (Ist-Digitalverfahren 1.1) dem Anhang 5 zu entnehmen. Bezüglich der dort zu einzelnen

Tätigkeiten angebrachten Verweise zu geltenden Rechtsgrundlagen wird auf die Erläuterungen im Kapitel 1 zu Unterpunkt 1.3 verwiesen. Die Ergebnisse der Ist-Erhebung lassen sich für die einzelnen Prozesse wie folgt zusammenfassen:

- *Ist-Papierverfahren 1.0*

Die Papierverfahren werden in dezentraler Verantwortung durch die Abteilungen 1–5 mit Unterstützung der Stellenwirtschaft durchgehend papierbasiert durchgeführt. Für die Ausschreibungen und Auswahlentscheidungen erfolgt außerdem durch die Steuerungsdienstleitung und die Beschäftigtenvertretungen eine Prüfung und Zustimmung. Die Einstellung wird durch den Personalservice vorgenommen. Insgesamt sind damit fünf Instanzen beteiligt. Alle Arbeitsschritte erfolgen u. a. aufgrund der fehlenden Automatisierungen nacheinander. Tätigkeiten wie die Erstellung von Bewerberübersichten oder die Prüfung von Unterlagen wiederholen sich aufgrund des Instanzenwechsels mehrfach. Bei den im Verfahren genutzten Dokumenten handelt es sich ausschließlich um Papiervorgänge, die bereits vorliegen oder mithilfe der Software MS Word, MS Excel oder über einen standardisierten Vordruck erstellt werden. Die Weiterleitung erfolgt über die Behördenfachpost, den externen Postversand oder per E-Mail. IT-Fachverfahren zur Einsicht und Änderung elektronischer Daten nutzen lediglich die Stellenwirtschaft mit ProFiskal (Datenbank über alle Stellenpläne) und der Personalservice mit SAP IPV als integriertes Personalverwaltungssystem (Datenbank der Mitarbeiterstammdaten).[120]

- *Ist-Digitalverfahren 1.1*

Die Digitalverfahren erfolgen für alle Nachwuchskräfteverfahren durch den Zentralen Service (Ausbildung/PE). Die Stellenwirtschaft ist nur bei der Prüfung der stellenwirtschaftlichen Voraussetzungen beteiligt. Für die Ausschreibungen und Auswahl-

[120] Vgl. Anhang 2 (Erhebungssheet Ist-Papierverfahren 1.0); Anhang 4 (Prozessflussdiagramm Ist-Papierverfahren 1.0).

entscheidungen erfolgen auch hier die Prüfung und Zustimmung durch die Steuerungsdienstleitung und die Beschäftigtenvertretungen. Weiterhin wird ebenso die Einstellung durch den Personalservice vorgenommen. Insgesamt sind damit auch fünf Instanzen beteiligt. Anders als in den Papierverfahren erfolgt nach Einsicht in die Bewerbungsunterlagen die gesetzlich erforderliche Mitteilung an die Schwerbehindertenvertretung über schwerbehinderte Bewerber. Die Abteilungen 1 bis 5 werden hier nicht in die Auswahlprüfung und -entscheidung einbezogen. Die meisten operativen Arbeitsschritte in den Prozessmodulen Bewerbungs- und Auswahlmanagement laufen weitestgehend automatisiert über rexx ab. In allen Phasen gibt es Medienbrüche und manuelle Arbeitsschritte außerhalb des Systems, in denen analog zum Papierverfahren die gleichen Dokumente, Weiterleitungen und IT-Fachverfahren ProFiskal und SAP IPV genutzt werden.[121]

Prozessflussdiagramme, Erhebungsbögen und Beschreibungen dienen als Grundlage für die folgende Prozessanalyse.

4.1.3 Analyse der Ist-Aufnahme

Ausgehend von den verschiedenen in der Neuköllner Behörde in den Jahren 2016 und 2017 im Rahmen mehrerer wissenschaftlichen Arbeiten geführten Experteninterviews sowie weiterer Befragungen des Expertenteams im Mai 2017 mit einem hohen Partizipationsgrad von mehr als 20 Personen mit den unterschiedlichsten Sichtweisen, ergeben sich zusammengefasst folgende Schwachstellen, Ursachen, Optimierungspotenziale, Prozessstärken und Optimierungsgrenzen zu den Ist-Prozessen.

---

[121] Vgl. Anhang 3 (Erhebungssheet Ist-Prozess Digitalverfahren 1.1); Anhang 5 (Prozessflussdiagramm Digitalverfahren 1.1).

Bezüglich der Schwachstellen und Ursachen wurden zusammenfassend am häufigsten

- die fehlende flächendeckende Beteiligung der Büroleitung bei den Auswahlentscheidungen der Nachwuchskräfte,
- doppelte Arbeitsschritte,
- weitere Prüfungsschritte durch die Steuerungsdienstleitung,
- die zu späte Vorbereitung der Einstellungen,
- die Abstimmungsschwierigkeiten mit den Gremien sowie
- die fehlende flächendeckende Automatisierung und Parallelisierung von Arbeitsschritten,
- die aufwendige Terminkoordination für die Auswahlgespräche,
- die verzögerten Absagen und
- zu wenige Kontakte mit den Bewerbern

genannt.

Eine ausführlichere Darstellung aller genannten Punkte (in Rangfolge der Häufigkeit der Nennungen) ist der Tabelle 4-1 zu entnehmen.

Tabelle 4-1: Ergebnisse Schwachstellen und Ursachen

Nr.	Schwachstellen und Ursachen
1	Die Vorselektion und Auswahlentscheidungen werden in den Nachwuchskräfteverfahren in den Phasen 2 und 3 ohne die einstellenden Büroleitungen vorgenommen, wodurch es mitunter zu sachfremden Auswahlentscheidungen kommt. Ursache: Umsetzung eines durchgehenden zentralen Verfahrens
2	Bei den Papierverfahren gibt es in den Phasen 2 und 3 viele doppelte und unnötige Arbeitsschritte in den verschiedenen Instanzen. Ursache: intransparente Prozessabläufe
3	In beiden Verfahren laufen die Ausschreibungs- und Auswahlunterlagen in den Phasen 1 und 3 über die Steuerungsdienstleitung zur Prüfung. Ursache: Hierarchien, Kontrollverhalten
4	In beiden Verfahren beginnt die Einstellungsvorbereitung, z. B. die Beantragung der Einstellungsuntersuchung, erst in der 4. Phase, wodurch sich die Vertragsunterzeichnung weiter verzögert. Ursache: verspätete Information des Personalservice über die beabsichtigte Einstellung
5	In beiden Verfahren haben die Beschäftigtenvertretungen in den Zustimmungsphasen im Prozessmodul 1 und 3 viele Rückfragen und müssen bei Unstimmigkeiten mit mehreren beteiligten Arbeitsbereichen kommunizieren. Ursache: Fehler in vorheriger Bearbeitung, unklare Verantwortlichkeiten/Abläufe
6	Die Stellenbesetzungsverfahren sind bisher nur bei den Nachwuchskräften automatisiert. Ursache: erst kürzlich erfolgte Freigabe des Senats für den Echtbetrieb[122]
7	Arbeitsschritte laufen nacheinander ab bzw. sind nicht parallelisiert. Ursache: fehlende Automatisierung

[122] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen (2017) (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 4.

Nr.	Weiter Tabelle 4-1 Schwachstellen und Ursachen
8	In beiden Verfahren ist die Terminkoordination für die Auswahlgespräche in der Phase 2 unter den Beteiligten zu aufwendig. Ursache: Vielzahl an Beteiligten, die miteinander kommunizieren, steigende Anzahl an Terminen, die untereinander abgestimmt werden müssen
9	In beiden Verfahren erfolgen die Absagen an eindeutig nicht geeignete Bewerber erst gegen Ende der Phase 3, wodurch eine Vielzahl an weiteren Daten und Rückfragen dieser Bewerber im gesamten Verlauf des Verfahrens weiterbearbeitet werden. Ursache: fehlende Sach- und Prozesskenntnis
10	Es gibt während des Verfahrens zu wenig Bewerberkontakte. Ursache: fehlende Nutzung von rexx, keine optimale Nutzung des Systems

4.1.4 Ableitung der Optimierungspotenziale

Die von den Experten daraus abgeleiteten *Optimierungspotenziale* sind

- die eigenverantwortliche Auswahlentscheidung der Büroleitungen,
- die Eliminierung doppelter Arbeitsschritte,
- der Wegfall der Prüfung durch die Steuerungsdienstleitung,
- die frühzeitige Information des Personalservice,
- die gebündelte Abstimmungsverantwortung bezüglich der Gremien und der internen Terminvergabe,
- die Qualifizierung der Mitarbeiter,
- die flächendeckende Nutzung von rexx,
- die frühere Übermittlung von Absagen an nicht geeignete Bewerber und
- die Erhöhung der Kontakte zu den Bewerbern.

Alle Optimierungspotenziale wurden in chronologischen Reihenfolge der Nennungen in Tabelle 4-2 übersichtlich zusammengefasst.

Tabelle 4-2: Ergebnisse Optimierungspotenziale

Nr.	Optimierungspotenziale
1	In allen Verfahren erfolgt die Auswahlprüfung und -entscheidung durch die Büroleitungen.
2	Doppelte Arbeitsschritte sollen eliminiert werden.
3	Die Prüfung und Zeichnung der Steuerungsdienstleitung kann entfallen.
4	Der Personalservice muss frühzeitiger über die Einstellung informiert werden.
5	Die Abstimmungsverantwortung mit den Gremien sollte in einer Instanz gebündelt werden.
6	Mitarbeiter benötigen zu Stellenbesetzungsverfahren eine weitere Qualifizierung.
7	Alle Stellenbesetzungsverfahren sollen mit rexx automatisiert werden.
8	Automatisierte Arbeitsschritte werden dabei so weit wie möglich parallelisiert.
9	Die interne und externe Terminkoordination für die Auswahlgespräche sollte durch einen verantwortlichen Arbeitsbereich übernommen werden.
10	Absagen werden bereits bei Feststellung der Nichteignung an die Bewerber versandt.
11	Mit den Bewerbern sollten mindestens drei Kontakte (Eingangsbestätigung, Zwischennachricht, Zusage oder Absage) aufgenommen werden.
12	Für die Bewerber soll es im Verfahren einen einheitlichen Ansprechpartner geben.

Der kreative Ideenaustausch zu den Haupt- und Nebenursachen der langen Dauer der Stellenbesetzungsverfahren erfolgte am 12.05.2017 im Workshop unter Begleitung der BOC. Die Ergebnisse wurden in der folgenden Abbildung 4-3 in Form des Ishikawa- bzw. Fischgräten-Diagrammes visualisiert.

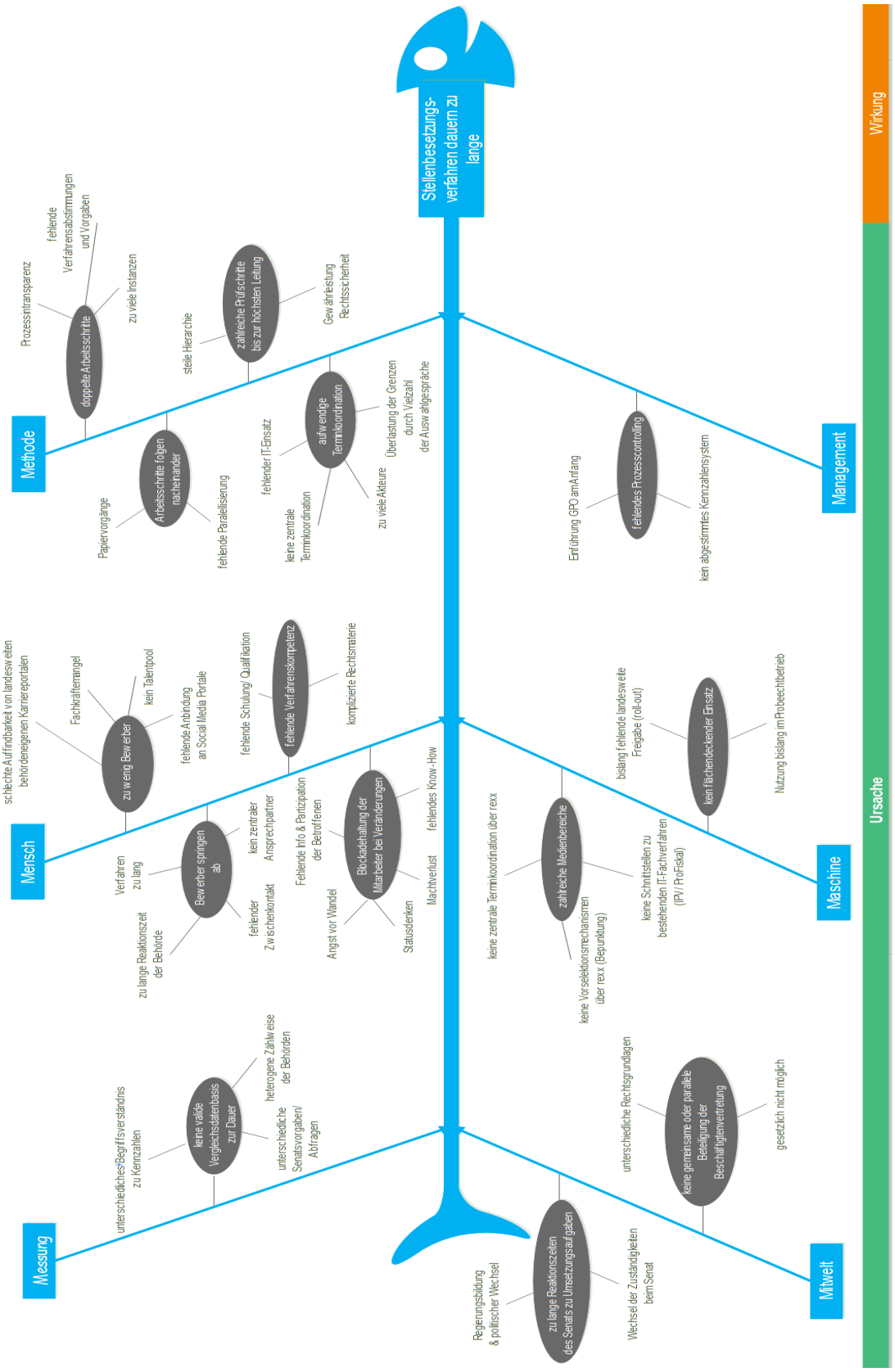


Abbildung 4-3: Ishikawa-Diagramm, eigene Darstellung

Wie der Abbildung 4-3 zu entnehmen ist, entsprechen die dort genannten Haupt- und Nebenursachen im Wesentlichen den bereits in Kapitel 1 in der Ausgangslage, in Kapitel 2 in der komplexen Problemstellung und in Kapitel 3 in den Experteninterviews genannten Faktoren und bestätigen damit die bisherigen Erhebungen und Annahmen. Darüber hinaus wurden aus dem Ursachenbereich Mensch als eine neue Nebenursache die fehlenden einheitlichen Ansprechpartner für die Bewerber während des gesamten Verfahrens genannt. Daraus lässt sich die Notwendigkeit eines einheitlichen Ansprechpartners für die Bewerber als weiteres Optimierungspotenzial ableiten, welches als Ergänzung in Tabelle 4-2 aufgenommen wird.

Als eine weitere Ursache der langen Verfahrensdauer wird die „Blockadehaltung der Mitarbeiter“ bei der Umsetzung von Veränderungen zur Beschleunigung der Verfahren genannt. Als Nebenursachen werden neben der Angst vor Wandel und Machtverlust und dem Statusdenken auch fehlendes Prozessverständnis, nicht ausreichende Informationen und fehlende Partizipationsmöglichkeiten der Betroffenen aufgezählt. Diese Aussagen bestätigen die Notwendigkeit dieser partizipativen Untersuchungsform.

4.1.5 Internes und externes Benchmarking

Die Vergleichsdaten des internen und externen Benchmarkings bezüglich der im Mai 2017 erhobenen Kennzahlen der Durchlaufzeiten je Prozessmodul 1 bis 4 sind der Tabelle 4-3 zu entnehmen.

Die für das interne Benchmarking aufgezeichneten Neuköllner Durchlaufzeiten wiesen pro Phase für den Ist-Prozess Papierverfahren 1.0 nach Durchlauf der Prozessmodule 1 bis 4 eine gesamte Durchlaufzeit von 151 Arbeitstagen (AT) bzw. 7,55 Monaten auf, für den Ist-Prozess Digitalverfahren 1.1 dagegen nur 104 Arbeitstage bzw. 5,2 Monate. Für beide Ist-Prozesse (1.0 und 1.1), die bis zu diesem Zeitpunkt parallel liefen, ergibt sich für die Phasen 1 bis 3 ein gemeinsamer Durchschnittswert von 5,4 Monaten. Dieser Wert entspricht exakt der veröffentlichten Meldung an die Senatsverwaltung für Finanzen für diese Phasen im Jahr 2016[123], sodass von der Richtigkeit der Erhebung im Benchmarking ausgegangen werden kann. Die für die Zielerreichung der Regierungspolitik und die Untersuchung relevanten Phasen 2 und 3 ergeben für den papierbasierten Ist-Prozess 1.0 eine Dauer von 5,55 Monaten und für den digitalen Ist-Prozess 1.1 von 3,25 Monaten. Letzterer übersteigt noch leicht die maximale Zielvorgabe von 3 Monaten, sodass das derzeitige automatisierte Verfahren noch weiter beschleunigt werden muss. Im Ergebnis kann zudem festgestellt werden, dass der Einsatz von rexx im digitalen Ist-Prozess 1.1 die Durchlaufzeit um insgesamt 2,35 Monate bzw. 47 Arbeitstage (AT) reduzieren konnte. Die flächendeckende Digitalisierung ist damit ein wichtiges Optimierungsinstrument.

Das analoge externe Benchmarking mit dem Bezirksamt Pankow von Berlin zeigt, dass nach Auswertung des Pankower Organisationsgutachtens dort bisher kein digitales

[123] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen (2017) (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7.

Bewerbungsmanagementsystem genutzt wird. Des Weiteren zeigt der Prozessmodulvergleich, dass der Pankower Prozess ohne Berücksichtigung der Phase 4, deren Durchlaufzeiten dem Gutachten nicht zu entnehmen sind, bereits eine Durchlaufzeit für die Phasen 1 bis 3 von 100 Arbeitstagen bzw. 5 Monaten aufweist.[124] Dieser Wert entspricht nicht der offiziellen Meldung von 3,2 Monaten an die Senatsverwaltung für Finanzen.[125] Bei genauer Betrachtung ist aber festzustellen, dass der Bezirk bei planmäßig ausscheidenden Mitarbeitern mit den Stellenbesetzungsverfahren spätestens 15 Monate vor Ausscheiden startet.[126]

[124] Vgl. Organisationsgutachten Pankow S. 42 ff.

[125] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen (2017) (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7.

[126] Vgl. Organisationsgutachten Pankow S. 21.

Tabelle 4-3: Externes und internes Benchmarking

Phase	Prozess-modul	Start	Ende	Summe	BA Neu-kölln_1	BA Neu-kölln_2	BA Pan-kow_3
					GP_IST-Pa-pierverfah-ren 1.0	GP_IST-Di-gitalverfah-ren 1.1	GP_SOLL-Papierver-fahren Pan-kow 2.0
					IST (ohne rexx)	IST (rexx)	SOLL (2014) (ohne rexx)
1	Vorberei-tungs-ma-nagement	Antrag stel-len und prü-fen	VOR Veröffentli-chung der Aus-schreibung		20	20	19
2	Bewer-bungs-manage-ment	Ausschrei-bung veröf-fentlichen	VOR Gesprächen		44	34	46
3	Auswahl-manage-ment	Gespräche	Zusage (und Ab-sagen)		67	31	35
4	Einstel-lungs-ma-nagement	Einstellung vorbereiten	Einstellung		20	19	
			Phase 1 bis 3	**AT**	**131**	**85**	**100**
			Phase 1 bis 3	**Monate**	**6,55**	**4,25**	**5**
			Meldung SenFin (für 2016, Abfrage Summe 1 bis 3)		**5,4**	**5,4**	**3,2**
			Phase 2 bis 3	**AT**	**111**	**65**	**81**
			Phase 2 bis 3	**Monate**	**5,55**	**3,25**	**4,05**
			Phase 1 bis 4	**AT**	**151**	**104**	**100**
			Phase 1 bis 4	**Monate**	**7,55**	**5,2**	**5**

Durch den frühzeitigen Beginn des Verfahrens vor Eintreten der Vakanz ist es in einer Vielzahl der Fälle möglich, Lücken in der Stellenbesetzung zu vermeiden, d. h. Vakanzen zu vermeiden. Dadurch kann der gemeldete durchschnittliche Gesamtwert für alle Verfahren erheblich reduziert und damit die Angaben insgesamt plausibilisiert werden.

In dieser Maßnahme liegt das wirkungsvolle Potenzial, unbesetzte Vakanzen erst gar nicht entstehen zu lassen und lange Durchlaufzeiten zu vermeiden. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass im Bezirksamt Neukölln von Berlin derzeit jährlich maximal 1/3 der Abgänge von Mitarbeitern aufgrund altersbedingten Ausscheidens eintreten und damit frühzeitig vorhersehbar sind. Die dafür erforderlichen statistischen Abfragen zur frühzeitigen Ermittlung des Ausscheidedatums können problemlos über das IT-Fachverfahren SAP IPV ermittelt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Vorarbeiten bis zur Nachbesetzung einer Altersfluktuation mit realem Wissenstransfer etwa 18 Monate betragen. Diese Optimierungsmaßnahme wird deshalb für die Soll-Konzeption als Ergänzung in Tabelle 4-4 aufgenommen.

Tabelle 4-4: Optimierungspotenziale, weiter Tabelle 4-2

Nr.	Optimierungspotenziale
13	Bei planmäßig ausscheidenden Mitarbeitern soll mit den Stellenbesetzungsverfahren 18 Monate vor dem Ausscheiden begonnen werden.

Darüber hinaus weist der Datenvergleich der Prozessmodule nahezu gleiche Durchlaufzeiten in Phase 1 und höhere in den Phasen 2 und 3 auf. Weitere bisher unbekannte Optimierungspotenziale sind dem Organisationsgutachten nicht zu entnehmen.

Im Ergebnis liegt der Pankower Prozess mit 4,05 Monaten in den Phasen 2 und 3 weit über der Senatsvorgabe von 3 Monaten.[127]

Das externe Benchmarking macht zudem deutlich, dass es zu Verfahrensbeginn und -ende unterschiedliche Interpretationen und Zählweisen in der Berliner Verwaltung gibt, die zu unterschiedlichen Datenmeldungen an die Senatsverwaltung für Finanzen führen und damit keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die tatsächliche Dauer der Verfahren möglich machen.

Die Auswertungsergebnisse zu den Prozessstärken der Ist-Prozesse 1.0 und 1.1 zeigen insgesamt fünf Stärken. Auffällig ist, dass der Punkt der gewünschten Auswahlbeteiligung und -entscheidung durch die Abteilungen 1–5 analog zu den Prozessschwächen fast durchgängig von allen Experten genannt wurde, sodass diesem eine besondere Wichtigkeit zu unterstellen ist. Es folgen die Stärken der Weiternutzung bereits vorliegender standardisierter Vordrucke, die Zuständigkeit der Stellenwirtschaft bei der Prüfung der stellenwirtschaftlichen Voraussetzungen, die rechtlich notwendige Information an die Schwerbehindertenvertretung beim Eingang von Bewerbungen Schwerbehinderter sowie die Übernahme der Aufgabenwahrnehmung mit Unterstützung von rexx. Die Prozessstärken werden chronologisch in Tabelle 4-5 aufgelistet und wie die Optimierungspotenziale in die Soll-Konzeption übernommen.

[127] Vgl. Organisationsgutachten Pankow S. 42 f.

Tabelle 4-5: Ergebnisse Prozessstärken

Nr.	Prozessstärken
1	Die Auswahlentscheidung durch die einstellenden Büroleitungen der jeweiligen Abteilungen erfolgt in allen Verfahren.
2	Die bereits in der vorangegangenen Expertengruppe erarbeiteten standardisierten bzw. einheitlichen Arbeitsunterlagen (Vordrucke, Anschreiben, Zu- und Absagen, Auswahlvermerke etc.) werden weiterverwendet.
3	Die Fachexpertise und gesetzliche Zuständigkeit der Prüfung der stellenwirtschaftlichen Voraussetzungen in Prozessmodul 1 und 3 durch die Stellenwirtschaft muss nach § 47 LHO beibehalten werden.
4	Die Automatisierung und Bündelung operativer Aufgaben erfolgt flächendeckend für alle Verfahren mit rexx.
5	Die Schwerbehindertenvertretung muss unverzüglich über das Vorliegen von Bewerbungen Schwerbehinderter nach § 82 SGB IX und Nr. 3.5 VV Integration behinderter Menschen informiert werden.

4.1.6 Optimierungsgrenzen

Bezüglich der von den Experten genannten Optimierungsgrenzen ist zusammenfassend festzustellen, dass hierzu die Vielzahl der gesetzlichen Vorgaben, keine Schnittstellen zwischen rexx und den IT-Fachverfahren SAP IPV und ProFiskal, zu externen Ausschreibungsforen und Social-Media-Kanälen sowie zum Bundeszentralregister genannt wurden. Auch Fehler von rexx beim Einscannen von Unterlagen, fehlende Funktionen wie Auswertungsmöglichkeiten zu Bewerberrankings und Terminkoordinierung für Auswahlgespräche mit den internen Beteiligten wurden identifiziert. Darüber hinaus wird die nicht ausreichende Nutzung der elektronischen Eignungsdiagnostik „cut-e“ aufgrund des hohen Kostenfaktors und der nicht durchgehende elektronische Stellenbesetzungsprozess von Phase 1 bis 4 aufgrund der fehlenden elektronischen Personalakte und der genannten Schnittstellenproblematik als beschleunigungshemmend aufgeführt.

Als weiterhin kritisch werden die im Karriereportal noch bestehenden zwei Plattformen (Stellenplattform, Jobportal) und die dort nicht ausreichende Auffindbarkeit der Behörden benannt. Alle Optimierungsgrenzen mit genauer Beschreibung und übersichtlicher Nummerierung sind der Tabelle 4-6 zu entnehmen.

Tabelle 4-6: Ergebnisse Optimierungsgrenzen

Nr.	Optimierungsgrenzen
1	Zu viele gesetzliche Bestimmungen, die eingehalten werden müssen. Verfahren sind überreglementiert, daher ist bisher keine Parallelbeteiligung der Gremien oder Verkürzung der Ausschreibungsfristen möglich.
2	Es gibt über rexx mit Ausnahme des Karriereportals der Berliner Verwaltung nd der eigenen Karriereseite mit Stellenportal keine direkten Schnittstellen zu externen Ausschreibungsforen, z. B. Arbeitsagentur, Hochschulen, Fachzeitschriften, externe Jobportale, Amtsblatt etc. (deren Beauftragung erfolgt aus rexx per E-Mail).
3	Die Schnittstellen zu Social-Media-Portalen wie XING, LinkedIn, Facebook sind in rexx durch den Senat noch nicht freigegeben.
4	Es gibt keine Schnittstelle für Anfragen oder zur elektronischen Einsicht in Führungszeugnisse der Bewerber beim Bundeszentralregister.
5	Es gibt keine Schnittstelle zwischen rexx und den IT-Fachverfahren SAP IPV und ProFiskal.
6	rexx kann beim Einlesen eingescannter Unterlagen nicht alle Felder erkennen bzw. liest zum Teil fehlerhaft, sodass mitunter aufwendige Nacharbeiten erforderlich sind.
7	rexx hat keine anforderungsspezifischen Auswertungsmöglichkeiten für Rankings oder Bepunktungen (Medienbruch durch die parallele Nutzung von MS Excel und MS Word).
8	Die Nutzung der externen Eignungsdiagnostik „cut-e“ verursacht Kosten.
9	rexx bietet kein internes elektronisches System für die Terminkoordinierung für Auswahlgespräche mit den internen Beteiligten.

Nr.	Weiter Tabelle 4-6 Optimierungsgrenzen
10	Der Besetzungsvorschlag ist ein landesweiter standardisierter Vordruck, der nicht in rexx eingestellt bzw. nutzbar ist.
11	rexx bietet keinen elektronischen Onboarding-Prozess in Phase 4. Durch die fehlende elektronische Personalakte im Bereich des Personalservice gibt es keinen elektronischen Anknüpfungspunkt.
12	Auf dem Karriereportal werden immer noch 2 Stellenplattformen bespielt (LVWA mit Stellenplattform und Jobportal), was zur Doppeleinstellung und Unübersichtlichkeit führt. Weiterhin führen die Verlinkungen in Bezug auf Verwaltungsberufe einseitig zur Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Damit ist keine ausreichende Werbung für und Information zu den einzelnen Behörden möglich.

Alle identifizierten Optimierungspotenziale sowie Prozessstärken bilden die Grundlage für die weitere Erarbeitung der Soll-Konzeption im nächsten Unterkapitel. Die Optimierungsgrenzen werden für die weiteren Handlungsempfehlungen relevant.

4.2 Optimierungskonzepte

In den folgenden Abschnitten erfolgt die Ergebnisbeschreibung der schrittweisen Erarbeitung der Prozessoptimierung (Soll-Varianten), die Ermittlung der daraus folgenden Durchlaufzeiten sowie die Auswahl der Best-Practice-Variante im Zeitraum Juni und Juli 2017.

4.2.1 Schrittweise Erarbeitung der Soll-Varianten

Der Senat gibt in seiner Regierungspolitik die Bündelung von Auswahlprozessen ohne nähere Ausgestaltung vor.[128] Aus diesem Grunde ist die Bündelung dieser Prozesse im Bezirksamt Neukölln von Berlin sowohl abteilungsübergreifend bei einer zentralen Instanz als auch innerhalb der Abteilung 1–5 bei den Büroleitungen denkbar. Dazu können in rexx die Zugriffsrechte und Rollen organisationsbegrenzt oder -übergreifend durch den Administrator eingerichtet werden.

Die Auswertung der Befragungen der Experten im Projektteam im Mai 2017 zum Themenbereich Zentralisierung der Personalgewinnung ergab, wie in der Abbildung 4-4 dargestellt, dass von elf befragten Experten acht eine Zentralisierung befürworten, sofern die Auswahlentscheidung bei den einstellenden Büroleitungen verbleibt und auch die Fachaufgaben der Stellenwirtschaft, der Ausbildung und des Personalservice weiterhin dezentral ausgeführt werden. Ein Experte befürwortet eine vollständige dezentrale Aufgabenwahrnehmung durch die Abteilungen und zwei Experten enthalten sich mit der Maßgabe, dass die Auswahlentscheidung bei den Büroleitungen verbleiben soll.

[128] Vgl. Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD); Die Linke; Bündnis 90/Die Grünen, 2016, S. 137.

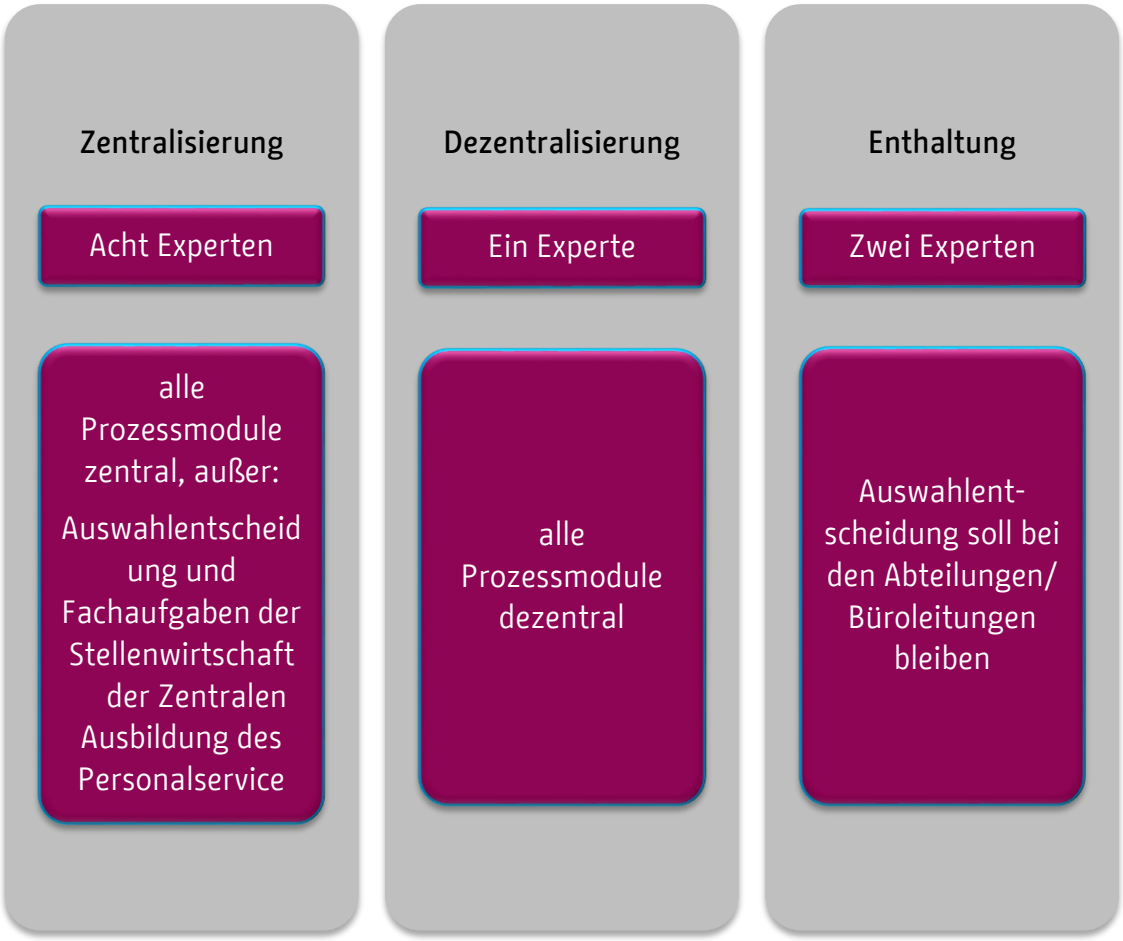


Abbildung 4-4: Ergebnisse Experteninterviews, Befürwortung/Ausmaß Zentralisierung, eigene Darstellung

Die dabei genannten Vor- und Nachteile einer Zentralisierung sind der Abbildung 4-5 zu entnehmen und entsprechen weitestgehend den theoretischen Erkenntnissen im Unterkapitel 3.2.1. Sehr deutlich wird auch hier, dass eine Entscheidungshoheit der Personalauswahl bei den Abteilungen verbleiben soll, da Abhängigkeiten oder Fehlentscheidungen von einer zentralen Stelle befürchtet werden. Die Vorteile werden vor allem in den entlastenden und standardisierenden Effekten der Zentralisierung operativer Aufgaben gesehen.

Vorteile

- zentraler Ansprechpartner für die Bewerber und Gremien
- Konzentration von BL, PW und PS auf Fachaufgaben und Entlastung
- Bündelung des Sachverstandes zu Auswahlverfahren
- Einhaltung der Umsetzung von Standards
- Unterstützung und Entlastung anderer Instanzen
- einheitliche Außenwirkung auf die Bewerber
- bessere Abstimmung mit den Gremien
- bessere Anbindung an das Personalmarketing
- Rechtssicherheit
- bessere Terminkoordination
- Arbeitsentlastung

Nachteile

- falsche Auswahlentscheidungen, da eine zentrale Stelle nicht weiß, was und wen die Abteilung will
- Abhängigkeit von der zentralen Stelle; funktioniert die zentrale Stelle schlecht, dann leidet auch die Abteilung darunter
- Gefahr der sachfremden Auswahlentscheidungen
- Einmischung der zentralen Stelle in die Auswahlentscheidung
- fehlende Nähe des Bewerbers zur künftigen Einsatzdienststelle

Abbildung 4-5: Vor- und Nachteile Zentralisierung, eigene Darstellung

Die Frage nach den Arbeitsbereichen, die für eine zentralisierte Aufgabenwahrnehmung für alle Stellenbesetzungsverfahren in Frage kämen, zeigt eine deutliche Mehrheit mit acht Nennungen für eine neue zentrale Instanz in Form eines Zentralen Bewerbungsbüros (ZBB).

In Gesamtwürdigung aller bisherigen Befragungsergebnisse aus den Jahren 2016 und 2017 und zur weiteren Überprüfung der vorstehend genannten Expertenaussagen mit dem Ziel einer akzeptierten und qualifizierten Entscheidung für eine zentrale oder dezentrale Musterprozessvariante wurden zwei im Prozessablauf identische Soll-Varianten, eine abteilungsübergreifende Bearbeitung in einem Zentralen Bewerbungsbüro und eine intern gebündelte, dezentrale Bearbeitung bei den Büroleitungen der Abteilungen 1–5 im Zeitraum 12.07.2017 bis 16.07.2017 konzipiert und modelliert. Nach weiteren redaktionellen Änderungswünschen aus dem Projektteam wurden der digitale Soll-Prozess zentral 2.0 in Anhang 6 und der digitale Soll-Prozess dezentral 2.1 in Anhang 7 am 18.07.2017 finalisiert. Die verbliebenen Optimierungsgrenzen wurden dabei rot gekennzeichnet.

Nunmehr erfolgt die verbale Ablaufbeschreibung der Prozesse zu den Phasen 1 bis 4. Nach jeder Phase werden die jeweils angewandten arbeitsgestalterischen Maßnahmen, berücksichtigten Optimierungspotenziale, Prozessstärken sowie verbliebenen Optimierungsgrenzen entsprechend der Nummerierungen in den Abbildungen 4-6 bis 4-9 in einer übersichtlichen Checkliste aufgelistet. Da der Prozessablauf beider Varianten mit Ausnahme der verantwortlichen Instanz, Zentrales Bewerbungsbüro (ZBB) oder Abteilung 1–5 (BL), identisch ist, wird dieser nachfolgend nur einmal erläutert und zwecks Übertragbarkeit die Abkürzung „ZBB/BL“ verwendet. Die für die einzelnen Arbeitsschritte verwendeten IT-Fachverfahren und Dokumente werden eingeklammert

Digitaler Soll-Prozess zentral 2.0 und dezentral 2.1

Prozessmodul 1

Bereits 18 Monate vor altersbedingtem Ausscheiden eines Mitarbeiters (SAP-IPV-Meldung) bzw. sobald in den Abteilungen eine Vakanz besteht, wird von ZBB/BL eine Stellenausschreibung mit Anforderungsprofil (MS Word) an die Stellenwirtschaft übermittelt. Sie prüft die stellenwirtschaftlichen Voraussetzungen nach § 47 LHO (ProFiskal, SAP IPV). Nach dortiger Freigabe wird der Vorgang an ZBB/BL weitergeleitet. Die dortige Leitung benennt einen Ansprechpartner für die Bewerber für das gesamte Stellenbesetzungsverfahren. Dieser legt einen Job (Stellenausschreibung) in rexx an, prüft und passt soweit erforderlich die Stellenausschreibung an. Danach wird das Beteiligungsverfahren bei den Beschäftigtenvertretungen eingeleitet und parallel ein Beratungsgespräch mit den involvierten Fachentscheidern der betroffenen Abteilung geführt, in welchem der organisatorische (Ausschreibungskanäle, Zeitachse und Termine zu den Auswahlgesprächen etc.) und inhaltliche Ablauf (zu prüfende Anforderungen, Veränderungen im Ausschreibungstext, Ablauf des Auswahlgespräches, Bewertungs-skalen etc.) besprochen werden. Die Beschäftigtenvertretungen prüfen nacheinander den Ausschreibungsantrag, in der Folge Schwerbehindertenvertretung nach § 95 SGB IX, Frauenvertretung nach § 17 LGG und Personalrat nach §§ 84 und 90 PersVG. Weitere Rückfragen werden bis zur Zustimmung mit ZBB/BL geklärt. Nach der Zustimmung der Gremien endet die Phase 1.

Angewandte Gestaltungsmittel und übernommene Optimierungspotenziale in Prozessmodul 1:

Aufbauorganisation:

- Verlagerung von Prozessschritten auf andere interne zentrale Arbeitsbereiche zur Bündelung und Standardisierung ☑
- entsprechende Anpassung der Verantwortungen und Organisationsstruktur ☑

Ablauforganisation:

- Eliminieren bzw. Verzicht auf überflüssige Prozessschritte ☑
- Reduktion von Kontrolltätigkeiten ☑
- Parallelisieren von Arbeitsschritten ☑
- Zusammenlegen von Funktionen auf einen Mitarbeiter ☑
- Ergänzen von zusätzlich erforderlichen Arbeitsschritten ☑

Technik:

- Automatisierung von Funktionen oder Prozessen ☑

Mensch:

- Verbesserung der Kommunikations- und Informationswege innerhalb des Prozesses ☑

Realisierte Optimierungspotenziale bzw. beseitigte Schwachstellen

→ 4, 6, 8, 9, 10, 14, 15 ☑

Übernommene Prozessstärken:

→ 2, 3, 4 ☑

Verbleibende Optimierungsgrenzen:

→ 1, 9, 11!

Abbildung 4-6: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul

Prozessmodul 2

Bei ZBB/BL erfolgt über rexx parallel die Veröffentlichung der Ausschreibung bei den zuvor im Beratungsgespräch festgelegten externen Publizierungszielen (z. B. Berliner Karriereportal, Fachzeitschriften, Tageszeitungen, StepStone und andere Jobbörsen) und dem internen Stellenportal inklusive einer Meldung an die Agentur für Arbeit. Nach der Veröffentlichung gehen die Bewerbungen in rexx oder per E-Mail oder Post ein. E-Mail- und Postbewerbungen werden in das System per Scan übertragen, um eine vollständige und einheitliche digitale Abwicklung zu gewährleisten. Alle Bewerber erhalten eine elektronische Eingangsbestätigung über rexx. Die eingegangenen Bewerbungen werden danach in rexx auf ihre Vollständigkeit geprüft und, soweit erforderlich, fehlende Unterlagen nachgefordert. Sofern Bewerbungen schwerbehinderter Bewerber vorliegen, erfolgt nach § 82 SGB IX und Nr. 3.5 VV Integration behinderter Menschen eine Mitteilung über rexx an die Schwerbehindertenvertretung, die den Vorgang im System prüft und eine Rückmeldung über eine besondere Berücksichtigung der Schwerbehinderung im weiteren Auswahlverfahren gibt, z. B. Berücksichtigung von Barrierefreiheit, Zeitverlängerung für das Auswahlgespräch. Danach werden bei ZBB/BL durch Sichtung der Unterlagen in rexx zunächst die formalen Voraussetzungen, z. B. Ausbildungs-, Schul- und Hochschulabschlüsse der Bewerber, geprüft. Die Fachentscheider der betroffenen Abteilungen haben die Möglichkeit, über Einsichtnahme der Unterlagen in rexx im System ein Feedback abzugeben. Bewerber, die die formalen Voraussetzungen nicht erfüllen, erhalten sofort eine Absage über rexx.

Für die formal geeigneten Bewerber erfolgt die weitere Selektion über die Prüfung der fachlichen und außerfachlichen Voraussetzungen. Diese erfolgt bei Massenverfahren, z. B. Einstellung von Auszubildenden, durch die Nutzung der durch die Firma cut-e durchgeführten elektronischen Eignungsdiagnostik mit digitaler Rückmeldung der Ergebnisse in rexx. Bei allen anderen Stellenbesetzungsverfahren erfolgt die Prüfung über die weitere Auswertung der Bewerbungsunterlagen und Personalakten außerhalb von rexx durch ZBB/BL über eine existierende Auswahlbepunktungsmatrix (MS Excel) nach Abgabe des Entscheidungsfeedbacks der zuständigen Abteilungen und/oder der Büroleitungen. Dadurch ergibt sich ein Ranking mit Vorauswahlergebnis, welches durch ZBB/BL in einem Vorauswahlvermerk (MS Word) schriftlich fixiert wird. Zum Ende des Prozessmoduls erfolgen parallel über rexx nach max. vier Wochen Zwischennachrichten an weniger geeignete Bewerber, die als Nachrücker noch im Verfahren verbleiben sollen. Ferner erfolgt die Koordinierung bzw. Einladung zu den Auswahlgesprächen des engeren Bewerberkreises. Gleichzeitig wird die Bestätigung des Termins und des Raums für die Auswahlgespräche an die internen Beteiligten über den Groupwise-Kalender, E-Mail oder Terminliste (MS Excel) vorgenommen.

Angewandte Gestaltungsmittel und übernommene Optimierungspotenziale Prozessmodul 2:

Aufbauorganisation:

- Verlagerung von Prozessschritten auf andere interne zentrale Arbeitsbereiche zur Bündelung und Standardisierung ☑√
- Auslagerung von Prozessschritten an externe Dienstleister (Outsourcing) ☑
- entsprechende Anpassung der Verantwortungen und Organisationsstruktur ☑

Ablauforganisation:

- Eliminieren bzw. Verzicht auf überflüssige Prozessschritte ☑
- Parallelisieren von Arbeitsschritten ☑√
- Ergänzen von zusätzlich erforderlichen Arbeitsschritten ☑
- Verändern der Reihenfolge der Prozessschritte ☑

Technik:

- Automatisierung von Funktionen oder Prozessen ☑
- Reduzierung von Medienbrüchen ☑

Mensch:

- Verbesserung der Kommunikations- und Informationswege innerhalb des Prozesses ☑

Realisierte Optimierungspotenziale bzw. beseitigte Schwachstellen:

→ 1, 2, 8, 9, 10, 11, 12 ☑

Übernommene Prozessstärken:

→ 2, 4, 5 ☑

Verbleibende Optimierungsgrenzen:

→ 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11!

Abbildung 4-7: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 2

Prozessmodul 3

Die Auswahlgespräche werden durch die Büroleitung der jeweiligen Abteilung mit weiteren Bewertern und Beobachtern (Beschäftigtenvertretungen, Fachentscheider, bei Soll 2.0 optional ZBB) durchgeführt. Zur Bewertung und späteren Nachprüfbarkeit werden Musterbewertungsbögen (MS Word) verwendet. Die Ergebnisse werden in die bereits existierende Auswahlbepunktungsmatrix (MS Excel) integriert, wonach sich eine qualifizierte Rangfolge der Bewerber aus den Ergebnissen der Vorselektion und dem Auswahlgespräch ergibt. Danach erfolgt die Auswahlentscheidung für den besten Kandidaten und die Rangfolgebildung weiterer geeigneter Bewerber (Nachrücker). Die von der Büroleitung der Abteilung getroffene Entscheidung wird durch ZBB/BL in einem Auswahlvermerk (MS Word) schriftlich festgehalten. Der ausgewählte Kandidat erhält ein vorbehaltliches Einstellungsangebot über rexx. Sagt dieser ab, erhält der nächste Nach-rücker in der Rangfolge eine Zusage, bis das Angebot von einem Bewerber bestätigt wird. Alle anderen Bewerber erhalten eine Absage, geeignete Nachrücker mit dem Hinweis, dass sie als potenziell geeignete Nachrücker im Bewerberpool in rexx verbleiben. Nach Zusage des Bewerbers erstellt die Büroleitung der Abteilung als verantwortlicher Entscheidungsträger den Besetzungsvorschlag (PDF-Vordruck). ZBB/BL scannt alle bisher außerhalb des Systems erzeugten Unterlagen (Auswahlvermerk, Auswahlbepunktungsmatrix und Besetzungsvorschlag) in rexx ein, wodurch eine kompakte digitale Verfahrensakte pro Job für alle Beteiligten im weiteren Verlauf vorliegt. Der Gesamtvorgang geht dann erneut zur Zustimmung nach § 47 LHO an die Stellenwirtschaft. Sie prüft, ob die haushaltswirtschaftlichen Vorgaben eingehalten wurden.

Gleichzeitig erhält der Personalservice zu diesem Zeitpunkt eine Information, dass die Einstellung des Bewerbers vorzubereiten ist. Nach Freigabe erfolgt das Beteiligungsverfahren mit den Beschäftigtenvertretungen analog den Beschreibungen zu Prozessmodul 1. Die gesetzliche Beteiligung des Personalrates bezüglich der Einstellung ergibt sich hier aus §§ 86 bis 88 PersVG. Nach Zustimmung der Gremien erhält der ausgewählte Bewerber eine weitere Nachricht über rexx, in welcher die vorbehaltlose Einstellungsabsicht bestätigt und der neue Ansprechpartner im Personalservice für die Vertragsunterzeichnung benannt wird. Sagt der Bewerber ab, so erhält der nächste geeignete Nachrücker in der Rangfolge ein vorbehaltliches Einstellungsangebot und der Prozess startet ab diesem Prozessschritt (ab Nr. 37 im Prozessflussdiagramm) neu. Das Prozessmodul 3 endet mit der Zusage eines Bewerbers.

Angewandte Gestaltungsmittel und übernommene Optimierungspotenziale Prozessmodul 3:

Aufbauorganisation:

- Verlagerung von Prozessschritten auf andere interne zentrale Arbeitsbereiche zur Bündelung und Standardisierung ☑
- entsprechende Anpassung der Verantwortungen und Organisationsstruktur ☑√

Ablauforganisation:

- Eliminieren bzw. Verzicht auf überflüssige Prozessschritte ☑
- Reduktion von Kontrolltätigkeiten ☑
- Ergänzen von zusätzlich erforderlichen Arbeitsschritten ☑
- Verändern der Reihenfolge der Prozessschritte ☑

Technik:

- Automatisierung von Funktionen oder Prozessen ☑
- Reduzierung von Medienbrüchen ☑

Mensch:

- Verbesserung der Kommunikations- und Informationswege innerhalb des Prozesses ☑

Realisierte Optimierungspotenziale bzw. beseitigte Schwachstellen:

→ 1, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 12 ☑

Übernommene Prozessstärken:

→ 1, 2, 3, 4, ☑

Verbleibende Optimierungsgrenzen:

→ 1, 4, 5, 7,10!

Abbildung 4-8: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 3

Prozessmodul 4

ZBB/BL leitet eine Willkommensmappe (MS Word) mit allen wichtigen Informationen für den Einstieg an den ausgewählten Bewerber weiter. Zeitgleich erfolgt der Abschluss des Jobs in rexx und die administrative Umsetzung der Einstellungsformalitäten, z. B. die Vertragsunterzeichnung, im Personalservice. Der Prozess endet mit der Aufnahme der Tätigkeit durch den Bewerber.

Angewandte Gestaltungsmittel und übernommene Optimierungspotenziale Prozessmodul 4:

Aufbauorganisation:

- Verlagerung von Prozessschritten auf andere interne zentrale Arbeitsbereiche zur Bündelung und Standardisierung ☑
- entsprechende Anpassung der Verantwortungen und Organisationsstruktur ☑

Ablauforganisation:

- Parallelisieren von Arbeitsschritten ☑
- Ergänzen von zusätzlich erforderlichen Arbeitsschritten ☑

Technik:

- Automatisierung von Funktionen oder Prozessen ☑

Mensch:

- Verbesserung der Kommunikations- und Informationswege innerhalb des Prozesses ☑

Realisierte Optimierungspotenziale bzw. beseitigte Schwachstellen:

→ 8, 9, 12 ☑

Übernommene Prozessstärken:

→ 2, 4 ☑

Verbleibende Optimierungsgrenzen:

→ 5, 11!

Abbildung 4-9: Gestaltung Soll-Prozesse 2.0 und 2.1 Prozessmodul 4

Im Ergebnis konnten die in Unterkapitel 3.2.1 genannten gestalterischen Maßnahmen der drei Dimensionen Organisation, Technik und Mensch bei der Konzeption der Soll-Prozesse angewandt und alle in der Untersuchung identifizierten Optimierungspotenziale und Prozessstärken eingearbeitet werden. Darüber hinaus werden durch die geplante Einrichtung eines Bewerberpools in rexx und der Erstellung einer Willkommensmappe weitere Maßnahmen der Bewerberbindung eingearbeitet. Die verbliebenen Optimierungsgrenzen werden im weiteren Verlauf der Untersuchung nochmals aufgegriffen. Durch die Konzeption konnten für beide Varianten folgende Muss-Ziele erreicht werden:

- flächendeckender Einsatz von rexx durch Anwendung bei allen Verfahren und möglichen Arbeitsschritte ☑,
- rechtssicheres Verfahren (Einhaltung aller gesetzlich erforderlichen Arbeitsschritte) ☑,
- mindestens dreimaliger Kontakt zum Bewerber (unmittelbare Eingangsbestätigung, Zwischennachricht nach max. vier Wochen, Absage oder Einstellungsangebot, nochmalige Bestätigung der Zusage und Willkommensmappe (fünf Kontakte)) ☑

Im nächsten Abschnitt erfolgte die Überprüfung der Muss-Zielerreichung bzw. Effizienzsteigerung bezogen auf die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten beider Varianten.

4.2.2 Voraussichtliche Durchlauf- und Bearbeitungszeiten mit Personalbedarf

Im Juni 2017 erfolgte die Erhebung der voraussichtlichen Durchlauf- und Bearbeitungszeiten für beide Soll-Prozessvarianten zentral 2.0 und dezentral 2.1 mit der in Kapitel „Schätzung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten der Soll-Varianten“ beschriebenen

Methodik und den Beteiligten. Die in der ersten Runde unabhängig voneinander abgegebenen Schätzungen der Experten in Arbeitstagen ergaben keine größeren Abweichungen, sodass sich bereits in der 2. Runde auf eine einvernehmliche Durchschnittswertbildung zu beiden Soll-Prozessvarianten verständigt werden konnte. Die Schätzungsergebnisse der Runden 1 und 2 für den Soll-Prozess zentral 2.0 sind dem Anhang 8 a und für den Soll-Prozess dezentral 2.1 dem Anhang 8 b zu entnehmen.

Bei der für die Meldung an die Senatsverwaltung für Finanzen maßgeblichen durchschnittlichen Durchlaufzeit bzw. Verfahrensdauer ab Vakanz bis zur Zusage (Phase 1 bis 3) ergäbe sich ein Beschleunigungseffekt. Dabei kommt die zentrale Soll-Prozessvariante 2.0 auf eine Dauer des Verfahrens von 76,5 Arbeitstagen bzw. 3,83 Monaten und die Variante 2.1 liegt bei 81 Arbeitstagen bzw. 4,05 Monaten. Der letzte aus Neukölln gemeldete Wert betrug 5,4 Monate.[129] Sofern die durch den frühzeitigen Beginn eines Stellenbesetzungsverfahrens ab Kenntnisnahme der absehbaren Vakanz (hier 18 Monate früher) reduzierten oder gegen 0 tendierenden Durchlaufzeiten bei der Durchschnittswertbildung mitberücksichtigt werden dürften, könnte eine weitere Reduzierung der Durchlaufzeiten erreicht werden. Hierzu bedarf es aber zunächst des Aufstellens einheitlicher Erhebungsmaßstäbe durch die Senatsverwaltung für Finanzen, die für alle Behörden gleichermaßen gelten.

Bezüglich der gesamten Durchlaufzeit eines Stellenbesetzungsverfahrens, beginnend mit dem Bedarf bis hin zur Arbeitsaufnahme des Mitarbeiters (Phase 1 bis 4), schneidet der Soll-Prozess zentral 2.0 mit 90,5 Arbeitstagen bzw. 4,53 Monaten ebenfalls besser ab als der Soll-Prozess dezentral 2.1 mit 95 Arbeitstagen bzw. 4,75 Monaten.

---

[129] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen (2017) (Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen – Fortschrittsbericht), S. 7.

Mit Umsetzung einer Variante der Soll-Prozesse ergäbe sich, ausgehend von der durchschnittlichen Gesamtdauer unter Anwendung beider Ist-Prozesse 1.0 und 1.1 von 6,38 Monaten, eine Steigerung der Durchlaufzeiteffizienz je nach Variantentyp von 1,63 bis zu 1,85 Monaten. Im Vergleich zum digitalen Ist-Prozess 1.1 von insgesamt 5,2 Monaten Durchlaufzeit (Phase 1 bis 4) würde die Steigerung je nach Variante 0,45 und 0,67 Monate betragen, was etwa einem halben Monat entspricht.

Die dabei von den Experten im Vergleich zur dezentralen Variante prognostizierte Ersparnis der Durchlaufzeit von insgesamt 4,5 Arbeitstagen bei der zentralen Lösung wird insbesondere durch die zu erwartende funktionale Spezialisierung mit entstehenden Skaleneffekten auf Basis von Lerneffekten bzw. Erfahrungswissen als auch durch die zentral koordinierte Parallelabstimmung mehrerer Stellenbesetzungsverfahren (u. a. mit den Beschäftigtenvertretungen) begründet.[130] Diese Prognosen bedürfen aber einer weiteren Evaluierung anhand real entstandener Durchlaufzeiten.

Im Ergebnis erfüllen beide Soll-Konzeptionen nach Schätzung das Muss-Ziel der Untersuchung bzw. des Regierungsziels der durchschnittlichen Dauer eines Stellenbesetzungsverfahrens von max. 3 Monaten ab Ausschreibung bis zur Zusage an den Bewerber (Phase 2 bis 3). Dabei kommt die zentrale Variante 2.0 auf 57,5 Arbeitstage bzw. 2,88 Monate und die Variante 2.1 auf 61 Arbeitstage bzw. 3,05 Monate.[131]

Analog und parallel zu den Durchlaufzeiten wurden auch die Bearbeitungszeiten jeweils für die zentrale im Anhang 8 a und dezentrale Aufgabenerfüllung im Anhang 8 b geschätzt. Diese Kennzahl dient unter anderem der Ermittlung des Personalbedarfes.

---

[130] Vgl. Anhang 8 a und 8 b Fußnoten 1 und 2.
[131] Vgl. Anhang 8 a und 8 b.

Im Ergebnis zeigte sich, dass die Prüfung auf Vollständigkeit der Bewerbungsunterlagen, die Prüfung der fachlichen und außerfachlichen Voraussetzungen, das Treffen der Vorauswahl inklusive Ranking sowie die Erstellung des Vorauswahlvermerkes und rechtssicheren Auswahlvermerkes inklusive Gesamtauswertung bei dezentraler Aufgabenwahrnehmung im Querschnitt aller Büroleitungen wenige Minuten mehr Zeit pro Bewerbung in Anspruch nehmen würde als eine zentrale Aufgabenwahrnehmung. Diese Schätzungen basieren auf der Erwartung, dass sich Beschleunigungseffekte in der Bearbeitung hoher Fallzahlen bei zentraler Aufgabenwahrnehmung aufgrund der oben beschriebenen funktionalen Spezialisierung bei den Sachbearbeitern ergeben.[132]

Auf Basis der geschätzten mittleren Bearbeitungszeit pro Stellenbesetzungsverfahren von 3.838 Minuten (~ 63,97 Stunden) bei zentraler und 4.090 Minuten (~ 68,17 Stunden) bei dezentraler Aufgabenwahrnehmung[133], wurde analog den Handlungsempfehlungen der KGSt zur Normalarbeitszeit[134] sowie zu den Kosten eines Arbeitsplatzes[135] der jeweilige Personalbedarf für die Recruiting-Aufgaben ermittelt. Dieser beläuft sich nach der Berechnung im Anhang 8 c bei zentraler Aufgabenwahrnehmung auf rund sieben VZÄ und im Anhang 8 d bei dezentraler Aufgabenwahrnehmung auf knapp acht VZÄ.[136]

Es ist zu erwarten, dass diese Vorteile der funktionalen Spezialisierung erst im Laufe des ersten Jahres nach Übernahme aller Projekt-Umsetzungsstufen zum Tragen kommen werden. So wird bei vergleichbarem oder gar geringerem Ressourceneinsatz der Aufbau einer hohen funktionalen Kompetenz, d. h. der Aufbau von Fachwissen rund um den Stellenbesetzungsprozess, erwartet. Durch die Vielzahl an Stellenbesetzungsverfahren

---

[132] Vgl. Anhang 8 a und 8 b Fußnoten 2.
[133] Vgl. Anhang 8 a und 8 b.
[134] Bericht KGSt: Normalarbeitszeit (2015), KGSt-Bericht Nr. 15/2015.
[135] Bericht KGSt: Kosten eines Arbeitsplatzes (2016/2017), KGSt-Bericht Nr. 7/2016.
[136] Anhang 8 c und 8 d.

entstehen Skaleneffekte auf Basis von Lerneffekten/Erfahrungswissen und die Bearbeitung einzelner Vorgänge wird optimiert. Darüber hinaus wird durch die Standardisierung der Abläufe eine verbesserte einheitliche Prozessqualität ermöglicht. Weitere Zeitersparnisse werden durch die Parallelabstimmung mehrerer Stellenbesetzungsverfahren (u. a. mit den Beschäftigtenvertretungen) möglich. Ferner verbessern sich die Steuerungsmöglichkeiten durch eine höhere Transparenz bei automatisierten Abläufen.

Bei der zentralen Prozessvariante 2.0 entstehen allerdings starke Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Bereichen. Dies erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf. Darüber hinaus liegt das Fachwissen über Anforderungen in einzelnen Berufsfeldern bereits in den Abteilungen vor und muss nunmehr mit den Mitarbeitern im Zentralen Bewerbungsbüro geteilt werden. Hier ist jedoch davon auszugehen, dass sich diese Abstimmungsbedarfe im Laufe der Zeit durch den Aufbau des Erfahrungswissens aus gemeinsam durchgeführten Stellenbesetzungsverfahren reduzieren werden.

Bei einer erneuten Erhebung der Bearbeitungszeiten im Rahmen einer Evaluation im Sommer 2018 wird folglich eine signifikante Verkürzung der Bearbeitungszeiten im Zentralen Bewerbungsbüro erwartet. Sofern zutreffend könnten ausgehend vom gleichen Mengenverhältnis die frei werden Kapazitäten zur Bereitstellung weiterer Serviceleistungen wie der Moderation von Auswahlgesprächen und der umfangreichen Beratung und inhaltlichen Begleitung bei der Erstellung und Änderung von Anforderungsprofilen genutzt werden.

Die weitere Bewertung der Soll-Konzepte 2.0 und 2.1 hinsichtlich der Erfüllung der Kann-Ziele und die Auswahl einer Best-Practice-Variante erfolgt im nächsten Abschnitt.

4.2.3 Auswahl der Best-Practice-Variante

Die Auswahlphase erfolgte im Juli 2017 mittels der im Unterkapitel 3.2.3 beschriebenen Nutzwertanalyse. Die detaillierten Ergebnisse mit den einzelnen Bewertungsabgaben der sechs Experten sind dem Anhang 9 zu entnehmen.

Die zusammenfassenden Ergebnisse des Paarvergleiches zur Gewichtung der Kann-Ziele[137] mit der anschließenden Rangfolgebildung und ABC-Kategorisierung[138] sind der Abbildung 4-10 zu entnehmen.

Dabei werden Kriterien nach Ihrer Wichtigkeit klassifiziert, d. h. in der Kategorie A die wichtigsten, in B die mittelmäßig wichtigen und in C die weniger wichtigen Ziele.

Die dabei am höchsten gewichteten Kriterien der Kategorie A sind

1) die Minimierung des Fehlerrisikos,
2) die Einhaltung der Werte, Normen und Standards sowie
3) die erhöhte Identifikation des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsfeld.

Die Kriterien der Kategorie B sind

1) die schnelle und einfache Umsetzbarkeit strategischer bzw. politischer Vorgaben,
2) die verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien,
3) eine erhöhte Verfahrenskompetenz und Kompetenzbündelung,
4) ein reduzierter Abstimmungsbedarf,
5) der verstärkende Entlastungseffekt und
6) die verbesserte Anwendbarkeit eines Prozesscontrollings.

---

[137] Paarvergleich Punktskala 0 bis 1: 0 = weniger wichtig, 0,5 = gleich wichtig, 1 = wichtiger.

[138] ABC-Kategorisierung: A-Ziele: ≥ 10 % (wichtig); B-Ziele: 7–9,9 % (mittelmäßig wichtig); C-Ziele: 0–6,9 % (weniger wichtig).

Die Ziele der Kategorie C sind

1) das erhöhte Prozessverständnis bzw. die Prozesstransparenz und
2) die gesteigerten Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings.[139]

Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	$W_{k\ x1}$	$W_{k\ x2}$	$W_{k\ x3}$	$W_{k\ x4}$	$W_{k\ x5}$	$W_{k\ x6}$	Summe	$K_{g\ Gesamt}$	Kumuliert	Bereich
Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	3,5	8,5	8,0	9,5	9,0	8,0	46,5	14,1%	14,1%	A
Einhaltung der Werte, Normen und Standards	2	4,5	8,0	6,5	9,5	10,0	2,0	40,5	12,3%	26,4%	
Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	2,5	7,5	1,0	5,0	7,5	6,0	40,5	12,3%	38,6%	
Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	9,0	0,0	2,5	2,0	3,5	6,5	29,5	8,9%	47,6%	B
Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	6,0	4,0	3,5	2,5	1,5	4,0	29,5	8,9%	56,5%	
Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	4,0	2,5	7,5	4,5	1,5	6,0	28,0	8,5%	65,0%	
Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	4,5	3,0	8,5	5,0	4,0	4,5	26,0	7,9%	72,9%	
Verstärkender Entlastungseffekt	9	5,5	4,5	3,0	3,0	3,0	0,0	25,5	7,7%	80,6%	
Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings	4	3,5	3,0	7,0	3,5	2,5	6,0	23,5	7,1%	87,7%	
Erhöhtes Prozessverständnis bzw. Prozesstransparenz (intern und extern)	5	9,0	7,0	5,0	6,0	6,0	7,5	21,5	6,5%	94,2%	C
Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	3,0	7,0	2,5	4,5	6,5	4,5	19,0	5,8%	100,0%	
Summe		55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	330	100,0%	683,6%	

Abbildung 4-10: Nutzwertanalyse Paarvergleich und ABC-Kategorisierung[140]

Die kumulierte Werthäufigkeitsverteilung der Gewichtungen wird grafisch auch durch die in Abbildung 4-11 dargestellte Lorenzkurve sichtbar. Durch die ABC-Kategorisierung lassen sich weitere Rückschlüsse aus der folgenden Bewertung für die Ableitung weiterer Handlungsfelder im nächsten Kapitel ziehen.

[139] Vgl. Anhang 9.
[140] Vgl. Anhang 9.

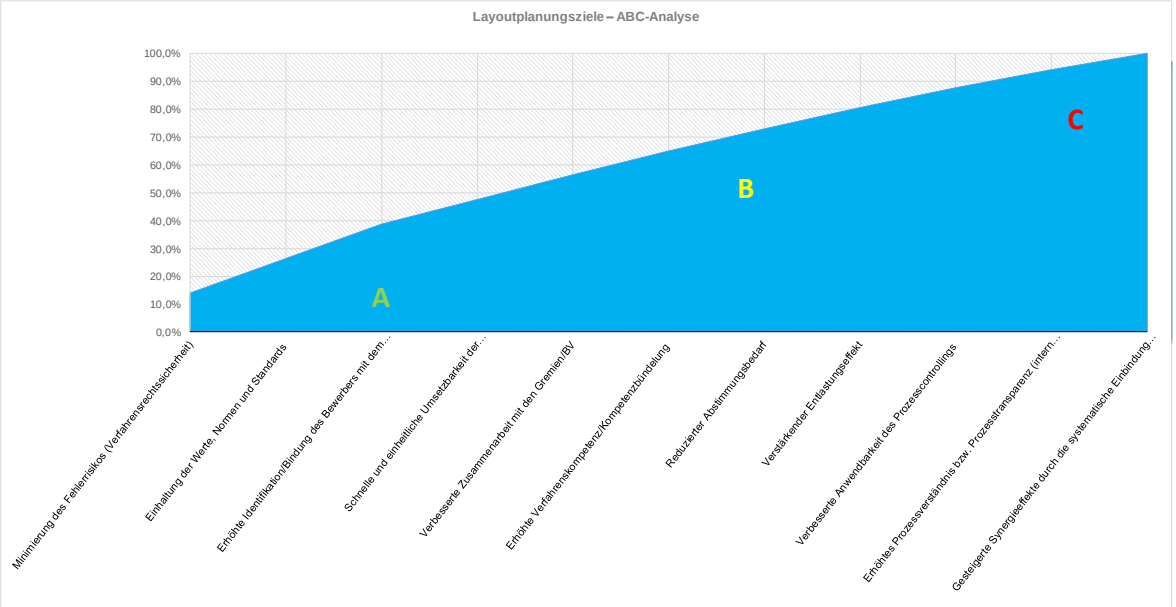


Abbildung 4-11: Lorenzkurve[141]

Das Ergebnis der anschließenden Bewertung der Methodenqualität ist in Abbildung 4-12 dargestellt. Dabei erreicht die zentrale Variante 2.0 einen Gesamtnutzwert von rund 3,75 bzw. ein fast gutes Ergebnis (Wert 4), die dezentrale Variante 2.1 weist nur einen Gesamtnutzwert von rund 2,74 bzw. ein knapp befriedigendes Ergebnis (Wert 3) auf. In Analogie der Schulnoten bedeutet das eine Notendifferenz zugunsten der zentralen Variante.

[141] Vgl. ebd.

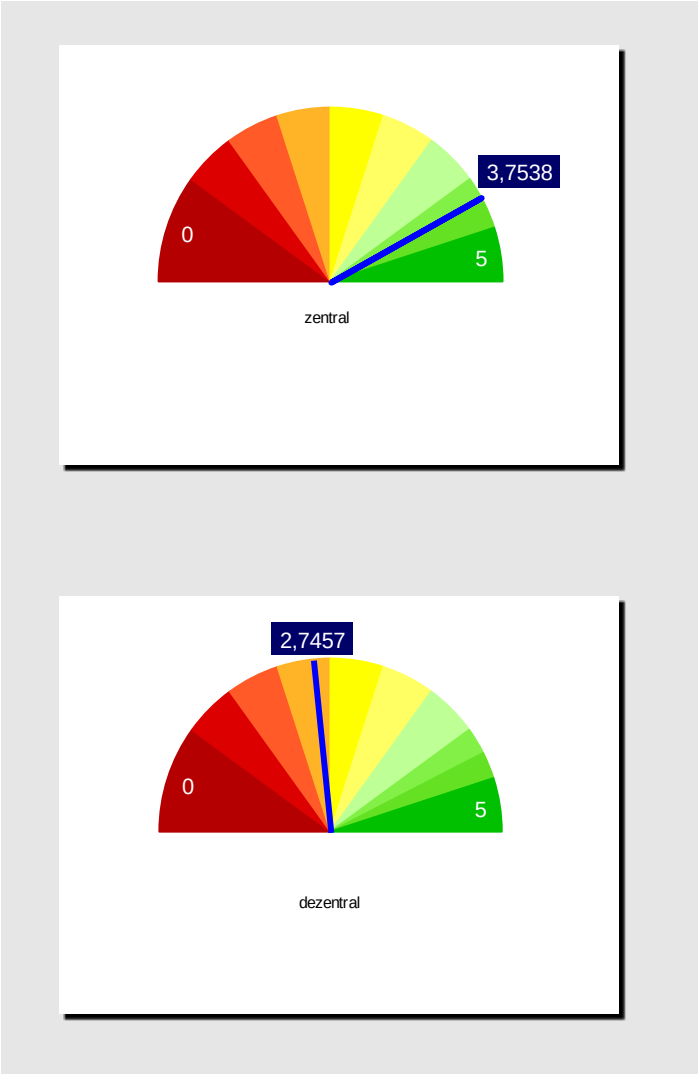


Abbildung 4-12: Gesamtnutzwert zentral und dezentral

Die genauere Betrachtung der Einzelbewertung der Kriterien in Abbildung 4-13 zeigt, dass die zentrale Variante besonders hohe Werte (≥ 4) bei den mit A und B kategorisierten Kriterien wie die Minimierung des Fehlerrisikos (4,00), die Einhaltung der Werte, Normen und Standards (4,50), die verbesserte Anwendung des Prozesscontrollings (4,17) und die erhöhte Verfahrenskompetenz bzw. Kompetenzbündelung (4,00) erhalten hat. Den höchsten Wert erhielt die zentrale Variante jedoch für das weniger wichtige Kann-Ziel der Kategorie C für die gesteigerten Synergieeffekte durch die systematische Einbindung

des Personalmarketings (4,67). Bei dem wichtigen, mit A kategorisierten Kann-Ziel der erhöhten Identifikation des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld schneidet die zentrale Variante mit einem Punktwert von nur 2,83 jedoch wesentlich schlechter ab als die dezentrale mit einem Wert von 4,00. Aufgrund der Wichtigkeit dieses Zieles sollten bei Auswahl der zentralen Soll-Variante dazu weitere Handlungsfelder abgeleitet werden. Bei dem Kann-Ziel der Reduzierung des Abstimmungsbedarfes weist die zentrale Variante den schlechtesten Wert von 2,33 auf und die dezentrale einen Wert von 3,17. Diese Bewertung steht allerdings im Widerspruch zu den prognostizierten Ersparnissen bei den Durchlaufzeiten für mögliche Parallelabstimmungen durch ein Zentrales Bewerbungsbüro. Zu allen anderen Kriterien wurde die dezentrale Variante deutlich schlechter bewertet, insbesondere zu den wichtigen Zielen der Minimierung von Fehlern und Einhaltung der Werte, Normen und Standards. Hier liegen die Werte unter 3 und sind damit nicht befriedigend.[142]

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewicht-ung	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	4,00	0,5636	2,67	0,3758
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards	2	12,3%	4,50	0,5523	1,67	0,2045
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	3,83	0,3427	2,67	0,2384
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings	4	7,1%	4,17	0,2967	2,17	0,1543
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	3,83	0,2497	3,00	0,1955
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	2,33	0,1838	3,17	0,2495
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	3,50	0,3129	2,83	0,2533
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	4,67	0,2687	1,67	0,0960
Mensch	Verstärkender Entlastungseffekt	9	7,7%	3,83	0,2962	2,83	0,2189
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	2,83	0,3477	4,00	0,4909
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	4,00	0,3394	3,17	0,2687
∑ Nutzwert - Gesamtergebnis - Kompakt					3,7538		2,7457

Abbildung 4-13: Nutzwertanalyse Bewertung

[142] Punktskala 0 bis 5: 0 = ungenügend, 1 = mangelhaft, 2 = ausreichend, 3 = befriedigend, 4 = gut, 5 = sehr gut.

In Gesamtwürdigung der in Abbildung 4-13 dargestellten besseren Ergebnisse der zentralen Variante aus der Nutzwertanalyse und deren höherer Effizienz in Bezug auf Durchlauf- und Bearbeitungszeiten wird der zentrale Soll-Prozess 2.0 als Best-Practice-Variante ausgewählt und die nächsten Umsetzungsschritte im folgenden Unterkapitel erarbeitet.

4.3 Umsetzungsschritte

Die flächendeckende Anwendung der zentralen Soll-Variante 2.0 für sämtliche Stellenbesetzungsverfahren in allen Abteilungen der Neuköllner Bezirksverwaltung erfolgte ab August 2017. Die dazu erfolgten Umsetzungsschritte werden wie nachstehend erläutert.

4.3.1 Maßnahmen des Veränderungsmanagements

Wie im Unterkapitel 4.1.1 näher beschrieben, wurde das Neuköllner Projektteam mit den Experten in jeder Phase des Projektes, beginnend in einer Kick-off-Veranstaltung im April 2016, über die Schwachstellenanalyse, Auswahl einer Best-Practice-Variante und endend mit der Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, beginnend ab Ende 2017, mit allen Informationen und Partizipationsmöglichkeiten umfassend einbezogen. Zur Schaffung eines einheitlich hohen Informationsstandes erfolgten im Rahmen der ausgearbeiteten Kommunikationsstrategie unter anderem abteilungsübergreifende Informationsveranstaltungen der Hausleitung zu den Zielstellungen, bisherigen Ergebnissen und den weiteren Umsetzungsschritten des Vorhabens für interessierte Mitarbeiter ab April 2017. Die präsentierten Inhalte wurden zudem für alle Beschäftigten im Intranet bereitgestellt. Des Weiteren wurden durch die Mitglieder der Expertengruppe und die prozessverantwortliche Projektleitung abteilungsinterne Workshops organisiert,

in denen allen betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern der Abteilungen der neue Prozess mit den Veränderungen erläutert wurde.[143] Im Ergebnis konnte die im RAIL-Modell vorgesehene Querschnittsaufgabe Change Management zu jeder Zeit angemessen integriert werden.

4.3.2 Maßnahmen der Bereiche Organisation, Mensch und Technik

Die Umsetzung der ausgewählten zentralen Best-Practice-Variante setzte die Erweiterung der Aufbauorganisation voraus. Dazu bedarf es der Einrichtung einer neuen Organisationseinheit, die als Dienstleistungszentrum bzw. sog. Zentrales Bewerbungsbüro (ZBB) künftig für alle Abteilungen zentral und digitalisiert die Stellenbesetzungsverfahren bearbeitet. Die Büroleitungen der Abteilungen 1–5 behalten dabei ihre dezentrale Entscheidungshoheit über ihr einzustellendes Personal. Wie im bisherigen Neuköllner Organigramm[144] und in der Abbildung 4-14 mit angedachter Erweiterung der Aufbauorganisation zu erkennen ist, sind alle personalbetreffenden Bereiche wie

- die Stellenwirtschaft (einschl. Stellenbewertung),
- der Personalservice mit Büroleitung Finanzen und Wirtschaft sowie Personalentwicklung,
- die Zentrale Ausbildung

im Fachbereich Personal beim Steuerungsdienst der Abteilung Finanzen und Wirtschaft angesiedelt. Entsprechend dieser Systematik wird auch

- das Zentrale Bewerbungsbüro als weitere Serviceeinheit dort verortet.

---

[143] Vgl. Hansmann; Laske; Luxem (2012), S. 287 f.
[144] Vgl. Bezirksamt Neukölln von Berlin (2017), S. 1.

Ausgehend von dem in Kapitel 1 beschriebenen flächendeckenden Digitalisierungsvorhaben der Berliner Verwaltung, aus der sich die Notwendigkeit der vorangehenden Geschäftsprozessanalyse ergibt, wird der Steuerungsdienst um einen Bereich E-Government und Innovation erweitert. Hier wird zukünftig die abteilungsübergreifende Steuerung des Geschäftsprozessmanagements einschließlich des Politikfeldes Personal und Finanzen mit Digitalisierungs- und IT-Strategie und Schnittstellenfunktion zur landesweiten IKT-Steuerung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport angesiedelt sein.

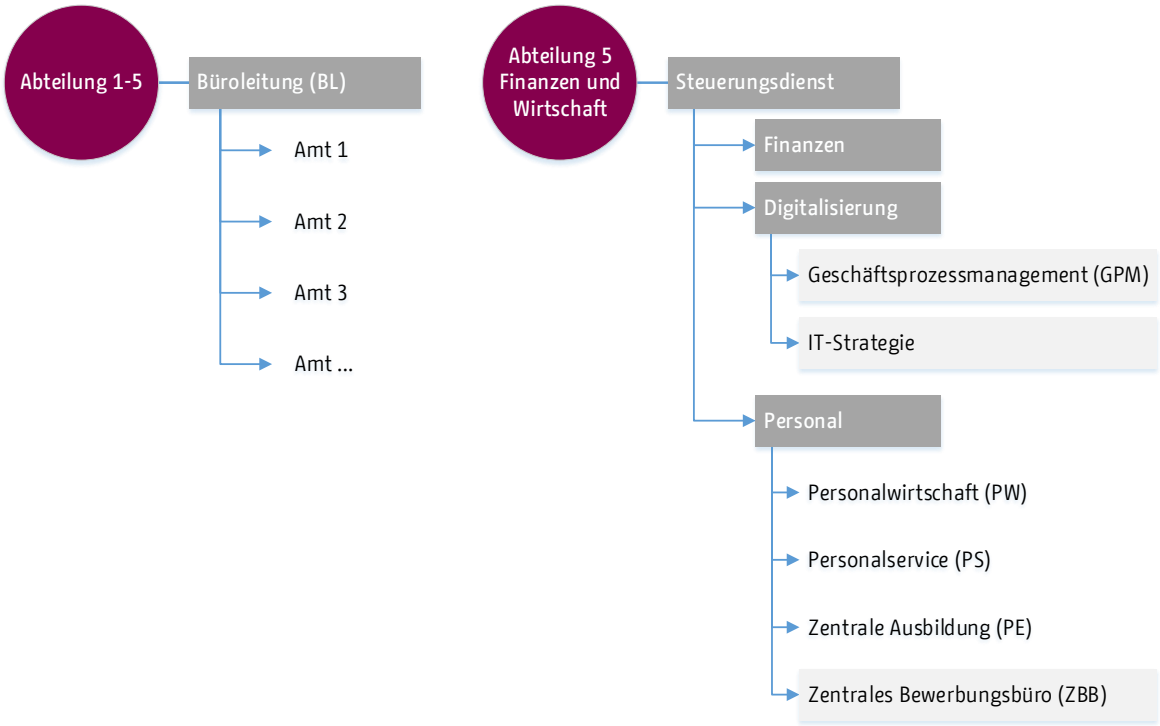


Abbildung 4-14: Erweiterung der Aufbauorganisation, eigene Darstellung

Als Rollout-Strategie wurde aufgrund der Größe der Behörde mit fünf Abteilungen und des Erfordernisses eines reibungslosen Ablaufes die stufenweise Umsetzung pro Abteilung gewählt. Durch die bereits im Jahr 2016 sukzessive Erweiterung der zentralen

digitalisierten Personalgewinnung der Nachwuchskräfte im Bereich der Zentralen Ausbildung wurden ausreichende Erfahrungen gesammelt, sodass eine flächendeckende Implementierung der zentralen Best-Practice-Variante unter Einsatz von rexx und cut-e für alle Abteilungen und Stellenbesetzungsverfahren schnell und weitestgehend reibungslos möglich war. Die neue Ablauforganisation mit den Schnittstellen wurde zunächst innerhalb des Steuerungsdienstes beginnend mit der Abt. Finanzen und Wirtschaft getestet und weiter angepasst, bevor die flächendeckende Prozessimplementierung ab August 2017 auf alle anderen Abteilungen ausgeweitet wurde. Damit wurden auch die Belastungen durch einen Parallelbetrieb des neuen und alten Verfahrens schnellstmöglich beendet.

Aus dem zentralen Soll-Prozess 2.0 lassen sich folgende, in Tabelle 4-7 zusammengestellte, Aufgabenabgrenzungen zwischen dem Zentralen Bewerbungsbüro und den Büroleitungen ableiten:

Tabelle 4-7: Aufgabenabgrenzung ZBB und BL

Zentrales Bewerbungsbüro	Büroleitungen der Abteilungen 1–5
Zurverfügungstellung standardisierter und rechtssicherer Arbeitsmittel und Umsetzung landesweiter Standards	Feststellung des Stellenbesetzungsbedarfs mit Festlegung der Aufgabeninhalte und Anforderungen (Stellenausschreibungsentwurf, Anforderungsprofil)
Inhaltliche und organisatorische Strukturierung und Abstimmung der Verfahren mit den Abteilungen	Einbringen der Vorstellungen der Abteilungen
Beratungsfunktion zu allen fachlichen und rechtlichen Fragen	
Anwendung des Bewerbungsmanagements mit rexx	

Weiter Tabelle 4-7 Zentrales Bewerbungsbüro	Büroleitungen der Abteilungen 1–5
Veröffentlichung der Ausschreibungen	
Anwendung Eignungsdiagnostik mit cut-e	
Einleitung der Beteiligung mit den Beschäftigtenvertretungen	
Abstimmungsverantwortung mit den Gremien und allen Prozessbeteiligten	
Zentrale Koordinierung und Organisation der Auswahlgespräche, optional Mitwirkung bei den Auswahlgesprächen	Inhaltliche Vorbereitung und Durchführung der Auswahlgespräche mit Rangfolgenbildung
Rechtssichere Dokumentation der Verfahren durch Erstellung der Vorauswahl- und Auswahlvermerke mit Ranking	Treffen der Auswahlentscheidungen
Info der Stellenwirtschaft und des Personalservice	
Kontaktpflege und Korrespondenz mit den Bewerbern (Eingangsbestätigung, Zwischennachrichten, Zu- und Absagen, Willkommensmappe weiterleiten)	Besetzungsvorschläge erstellen
Personalmarketing	
Laufbahnrechtliche Fragestellungen und Anträge an die Laufbahnordnungsbehörde	
Beratungsfunktionen für die Bewerber, insbesondere zu tarif- oder besoldungsrechtlichen Fragestellungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Entgeltzahlungen, flexiblen Arbeitszeiten, Anrechnung förderlicher Zeiten und zum zukünftigen Aufgaben- und Einsatzbereich	

Eine große Aufgabenvielfalt, die unterschiedliche Fertigkeiten und Fähigkeiten erfordert, eine ganzheitliche und selbstbestimmte Aufgabenwahrnehmung durch einen zuständigen Sachbearbeiter, die hohe Relevanz einer erfolgreichen und beschleunigten Personalgewinnung und die regelmäßige Rückmeldung über die individuelle Leistung anhand von Prozesskennzahlen (z. B. Durchlaufzeiten) charakterisieren die Tätigkeiten der Mitarbeiter im Zentralen Bewerbungsbüro. Damit sind wesentliche Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsanregendes Arbeitsumfeld im Sinne des Job-Characteristics-Model geschaffen. Auch die Arbeitsentlastung der Büroleitung und Fachbereiche im Steuerungsdienst von operativen Aufgaben mit großem Routinevolumen trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeiter auf ihre Fachaufgaben in der Stellenwirtschaft oder des Zentralen Service (Ausbildung/PE) konzentrieren können und den Wandel mit einer positiven Grundeinstellung unterstützen.

Die personelle Besetzung der neuen Organisationseinheit „ZBB“ wurde entsprechend den Schätzungen zu den Bearbeitungszeiten mit abgeleitetem Personalbedarf vorgenommen. In diesem Zuge wurden Anforderungsprofile und Aufgabenbeschreibungen mit Stellenbewertungen für die neue Organisationseinheit erstellt. Bei der Besetzung mit insgesamt acht VZÄ für das Recruiting, zusätzlich eine VZÄ für das Personalmarketing, die Laufbahnprüfungen und die Beratungsfunktion der Bewerber sowie eine VZÄ für die Leitung wurde u. a. auf die im November 2016 eingestellten und für die Querschnittsaufgabe Personal geschulten Trainees als auch auf Stammmitarbeiter aus der Zentralen Ausbildung zurückgegriffen. Damit konnte neuen und ausbildeten Nachwuchskräften, aber auch Stammmitarbeitern eine Perspektive in puncto Personalentwicklung eröffnet werden.

Weiterhin waren, wie auch bereits bei den Optimierungspotenzialen identifiziert, Schulungsmaßnahmen zu den rechtlichen Aspekten der Auswahlverfahren und zum

IT-Fachverfahren rexx erforderlich. Aufgrund der Vielzahl der involvierten Mitarbeiter in den Abteilungen und zentralen Servicebereichen im Steuerungsdienst wurde hierzu ein systematisches Schulungskonzept erstellt und umgesetzt. Die Schulungen aller Rollen in rexx wurden im Bezirksamt Neukölln intern durch einen rexx-Administrator im Zeitraum von Dezember 2016 bis September 2017 durchgeführt.

Da rexx bereits seit 2013 im Probeechtbetrieb im Bezirksamt Neukölln von Berlin bei den Nachwuchskräften angewandt wird, bedarf es keiner weiteren technischen Einrichtung oder Freigabe des IT-Fachverfahrens. Aufgrund der Erweiterung des Nutzerkreises werden analog den Spezifika der Best-Practice-Variante die fünf Rollen und Rechte in rexx künftig wie folgt vergeben:

- *Anwendungssystembetreuer/Administrator* (Vergabe und Verwaltung der Nutzer- und Zugriffsrechte, Konfiguration sämtlicher Grundeinstellungen und Dokumente im System): Steuerungsdienst (Bereich E-Government und Innovation) und zwei Mitarbeiter des Zentralen Bewerbungsbüros,
- *Sachbearbeitung* (alle operativen Zugriffsrechte): alle Mitarbeiter des Zentralen Bewerbungsbüros,
- *Assistenz der Sachbearbeitung* (operative Zugriffsrechte mit geringen Einschränkungen, z. B. ohne Anlegen eines Jobs): Büroleitungen der Abteilungen 1–5,
- *Fachentscheidung* (Leserechte in freigegeben Jobs und den weitergeleiteten Bewerbern, Prüfung und Feedbackabgabe zum Vorliegen der fachlichen und außerfachlichen Voraussetzungen): Mitarbeiter mit Personalverantwortung, die an den Auswahlentscheidungen ihres Amtes mitwirken,
- *Beschäftigtenvertretungen* (Zugriffs- und Leserechte zu allen Bewerbungsunterlagen, Kommunikationsabläufen, Interviewergebnissen, Feedbackabgabe

zur Zustimmung oder weiteren Klärung): Mitglieder des Personalrates, der Schwerbehindertenvertretung und Frauenvertreterin sowie deren Vertreter.[145]

Weiterhin erfolgten entsprechend der personellen Besetzung im Zentralen Bewerbungsbüro die Einrichtung von IT-Arbeitsplätzen und die Bereitstellung eines Multifunktionsgerätes inklusive Scanner und Netzwerkfunktion.

Die unter Unterkapitel 4.1.3 als Optimierungsgrenzen benannten technischen Schwachstellen von rexx werden an die produkt- und verfahrensverantwortliche Senatsverwaltung für Finanzen zur weiteren Optimierung weitergeleitet.

4.3.3 Zusammenfassung der Umsetzungsschritte

Im Folgenden werden übersichtlich alle genannten Handlungsfelder in Form einer Checkliste in Abbildung 4-15 zusammengefasst.

Checkliste Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des zentralen Soll-Prozesses 2.0
Organisation: • Erweiterung der Aufbauorganisation (Einrichtung eines Zentralen Bewerbungsbüros im Fachbereich Personal und eines Bereiches E-Government und Innovation beim Steuerungsdienst) ☑ • Festlegung der Rollout-Strategie mit Implementierung (stufen- bzw. abteilungsweise) ☑
Mensch: • motivationsfördernde Aufgabengestaltung zwischen ZBB und Büroleitungen in den Abteilungen (Job-Characteristics-Model) ☑ • Einrichtung eines Zentralen Bewerbungsbüros ☑ •

[145] Vgl. Rollen und Rechte.

Weiter Checkliste Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des zentralen Soll-Prozesses 2.0
• Feststellung des Personalbedarfs, Stellenbewertungen und Besetzung der Stellen ☑ • Erstellung eines systematischen Schulungskonzeptes (rechtliche Aspekte der Auswahlverfahren und IT-Fachverfahren rexx) und Umsetzung der Schulungen ☑ • Kommunikationsstrategie und Partizipation in allen Projektphasen (Projektteam, abteilungsübergreifende Informationsveranstaltung, Intranet, abteilungsinterne Workshops) ☑
Technik: • Festlegung von Anwendungssystembetreuern ☑ • Vergabe von Rollen und Rechten im System rexx ☑ • ergonomische IT-Arbeitsplatzgestaltung mit Internetzugang (Standard-Webbrowser) im ZBB, Nutzung Multifunktionsgerät inklusive Scanner und Netzwerkfunktion ☑ • Weiterleitung der verbliebenen Schwachstellen im System rexx an die Senats-verwaltung für Inneres und Sport ☑

Abbildung 4-14: Checkliste Umsetzung

4.4 *Evaluation und Überführung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess*

Nach der Implementierung der Best-Practice-Variante war es dringend erforderlich, die tatsächliche Zielerreichung dieser Untersuchung anhand mehrerer realer Prozessdurchläufe zu evaluieren. Eine zu frühe Überprüfung bzw. Übernahme als landesweiten Musterprozess würde vermutlich zu falschen Rückschlüssen führen, wenn sich z. B. die Anwender noch in der Lernphase oder Abstimmung befinden bzw. weitere Anpassungen erforderlich werden.

4.4.1 Prozesskontrolle durch Kennzahlen und Verantwortungsträger

Eine effektive Weiterentwicklung ist nur möglich, wenn der Prozess regelmäßig im Rahmen eines sukzessiven aufzubauenden Prozesscontrollings überprüft und dafür prozessbezogene Ziele und Kennzahlen definiert, regelmäßig gemessen und bewertet werden. Ausgehend von der Zielstellung der Regierungspolitik und der quartalsmäßigen Abfrage der Senatsverwaltung für Finanzen zur Dauer der Stellenbesetzungsverfahren ist hier weiterhin die Durchlaufzeit eines Verfahrens die maßgebliche Größe. Des Weiteren bilden diese Datenerhebungen eine Grundlage für ein valides internes und externes Benchmarking.[146]

Seit der flächendeckenden Implementierung des ZBB unter Anwendung des Best-Practice-Modells ab August 2017 wurde von dort regelmäßig die durchschnittliche reale Durchlaufzeit (Arbeitstage/Monate) eines Stellenbesetzungsverfahrens als quantitative Kennzahl erhoben. Dabei wurden zur Festigung bzw. Bestätigung der bisher geschätzten Personalausstattung (Stellenanzahl) im ZBB unter Berücksichtigung der Normalarbeitszeit (pro Jahr) auch die reale mittlere Bearbeitungszeit (Stunden/Minuten pro Verfahren) und durchschnittlich zu bearbeitende Menge (Anzahl der Verfahren pro Jahr) erhoben.[147] Da die bisherigen Erhebungen noch manuell über Laufzettel in anonymisierter Weise erfolgen, wurden zur Begrenzung des Erhebungsaufwandes vorerst keine darüber hinausgehenden Kennzahlen bestückt. Eine elektronische Datenerfassung, die Rückschlüsse über die Arbeitsleistung einzelner Mitarbeiter ermöglicht, ist aus datenschutz- und personalrechtlichen Erwägungen abzulehnen.[148] Die letzten Kennzahlenerhebungen

---

[146] Vgl. Guschlbauer; Lichka (2013), S. 275 ff.

[147] Fallzahl (pro Jahr) x mittlere Bearbeitungszeit (min) = Arbeitszeitbedarf (min pro Jahr)
Arbeitszeitbedarf (min pro Jahr) : Normalarbeitszeit (min pro Jahr) = Stellenbedarf (Berechnungsgrundlage nach KGSt-Bericht Nr. 15/2015.

[148] Vgl. Interne Quelle.

aus dem Juli 2018 bestätigen die Richtigkeit der vorangegangenen Einschätzungen und den realen Eintritt eines Skaleneffektes nach etwa einem Jahr Anwendung der Best-Practice-Variante mit ZBB. So konnten kontinuierlich mit zunehmendem Lerneffekt die Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit pro Stellenbesetzungsverfahren beschleunigt werden.

In der Erhebung Juli 2018 der Anlage 10 wird ersichtlich, dass ausgehend von der Schätzung zum zentralen Soll-Prozess 2.0 im Juni 2017 die Bearbeitungszeit pro Verfahren (Phase 1 bis 4) um etwa 12 Stunden auf 51,67 Stunden (~ 3.100 Minuten) gesunken ist. Bei einer Mengensteigerung von etwa 100 auf insgesamt 280 Verfahren pro Jahr ergibt sich nach den aktuellen Berechnungen in Anlage 11 allein für die Recruiting-Aufgaben ein Personalbedarf von einer zusätzlichen VZÄ, also rund neun VZÄ. Einhergehend zu den Bearbeitungszeiten ließen sich die Durchlaufzeiten der

- Phasen 1 bis 4 auf 4,48 Monate,
- Phase 1 bis 3 auf 3,78 Monate,
- Phase 2 bis 3 auf 2,82 Monate

weiter reduzieren. Damit umfasst die der Untersuchung zugrunde liegende Prozessdauer von der Ausschreibung bis zur Zusage (Phase 2 bis 3) aktuell etwa 2,8 Monate. Dieser Effekt begründet sich durch die zunehmende funktionale Spezialisierung und Routine in den Aufgabenbereichen der Vorauswahl und Auswahl.

Weiterhin soll über die Erhebung von Qualitätskennzahlen wie die Bewertung des Verfahrensablaufes durch den Bewerber in rexx (Feedbackfunktion) und die Berücksichtigung der Anzahl der Verfahrensfehler ab Januar 2019 regelmäßig auch eine qualitative Beurteilung der Prozessleistung erfolgen.

Zum weiteren Benchmarking behördenübergreifender Kennzahlen sind klare Festlegungen des Senats sowohl bezüglich des Prozessanfangs und -endes als auch eine landesweite einheitliche Aufgaben- bzw. Produktbeschreibung Stellenbesetzungsverfahren notwendig. Eine an dem Musterstellenprozess und den Prozessphasen orientierte landesweite Produktbeschreibung liegt final beschlossen aus der bezirklichen Produktmentorengruppe für Personalprodukte vor und wurde der Geschäftsstelle Produktkatalog zur Aufnahme in den landesweiten Produktkatalog übermittelt. Geplant ist die Anwendung nach Entscheidung durch den Rat der Bürgermeister, sodass derzeit von einer Veröffentlichung ab Januar 2019 ausgegangen wird. Mithilfe der Personalkosten, einer Sachkosten- und Gemeinkostenpauschale sollen perspektivisch auch die Prozesskosten[149] eines Verfahrens ermittelt werden.

In Anlehnung an die erweiterte Aufbauorganisation in Abbildung 4-14 wurden nach Projektabschluss die Prozessverantwortungen neu aufgeteilt. Der Leitung des Zentralen Bewerbungsbüros wurde die Funktion des Prozessverantwortlichen übertragen, da in diesem Bereich am besten die Kennzahlen erhoben, der Prozessablauf beurteilt und gemeinsam mit Experten an der Weiterentwicklung gearbeitet werden kann. Als Prozesseigentümer wurde die nächsthöhere Ebene, nämlich die Fachbereichsleitung Personal bestimmt, da hier auch die Leitung des Projektes angesiedelt ist und die strategischen Zielrichtungen der Personalgewinnung im Benehmen mit dem Senat festgelegt werden.

Für die Rolle des Prozessmanagers kam der Bereich des Geschäftsprozessmanagements bzw. der Bereich E-Government und Innovation in Betracht. Hier ist im Kontext von E-Government und der Politikfeldzuordnung Personal und Finanzen mit der in diesem Zusammenhang zu optimierenden Vielzahl an Prozessen eine abteilungsübergreifende

[149] Berechnungsgrundlage Kosten eines Arbeitsplatzes nach KGSt-Bericht Nr. 7/2016.

Übersicht und Steuerung der Geschäftsprozessoptimierung und Digitalisierung aller Prozesse möglich.

4.4.2 Ergebnisse aus Anwendersicht

Die Erfassung der Anwendersicht erfolgte wie im Unterkapitel 3.4.2 dargestellt anhand halbstrukturierter und leitfadengestützter Interviews im IV. Quartal 2017. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden 215 Stellenbesetzungsverfahren mit insgesamt 4.061 Bewerbern durch das Zentrale Bewerbungsbüro (ZBB) durchgeführt. Lediglich 9 Stellenbesetzungsverfahren wurden abgebrochen. Insgesamt 3.736 Bewerbungen gingen elektronisch ein, 325 per Post. In Vorbereitung der Auswahlverfahren nahmen 70 Teilnehmer an Beobachtungs- und Beurteilungsschulungen teil, 172 Schulungen fanden für das System rexx statt. Der Budgetverbrauch für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen und für Personalmarketing betrug im Dezember 2017 rund 117.140 €.

Befragt wurden insgesamt 11 Beteiligte bzw. Anwender des Standardprozesses Stellenbesetzungsverfahren in unterschiedlichen Funktionen:

- Fünf dezentrale Büroleitungen,
- Personalrat,
- Schwerbehindertenvertretung,
- Personalservice,
- Personalwirtschaft,
- Personalentwicklung,
- Mitarbeitende des ZBB.

Die Befragten gaben im Interview folgende wichtige allgemeine Rückmeldungen:

- Die Einführung zentraler Strukturen bei Zunahme von Verfahren ist sinnvoll,
- die interne und externe Prozesstransparenz wird sichtbar,
- mehr Verfahren, Change Management, Einarbeitung, Einführung von Standards erzeugen zunächst „Mehraufwand“, langfristig jedoch Synergie- und Skaleneffekte,
- die Kunden- und Dienstleistungsorientierung hat sich erhöht,
- die einheitliche Arbeitgebermarke wird durch das zentrale und abteilungsübergreifende Marketing im ZBB gesichert.

Die einzelnen genannten Optimierungsbedarfe sind nachstehend mit dem jeweiligen Umsetzungsstand in der Tabelle 4-8 aufgelistet.

Tabelle 4-8: Evaluierter Optimierungsbedarf und Umsetzungsstand

Optimierungsbedarf	Status		
	bereits geändert	in Bearbeitung	bisher nicht geändert
Optimierung/Personalisierung des Einladungsmanagements gegenüber den Bewerbern	✔		
Digitale Vor-Ort-Auswertung der Gesamtauswahl	✔		
(Optionale) Beteiligung der/des ZBB-Mitarbeiter/s in Gesprächen		x	
Digitale Abwicklung der Beteiligungsverfahren			—
Digitale und umfassende Bereitstellung von Verfahrensdokumenten	✔		
Optimierung/Aktualisierung der Muster-Stellenausschreibung, Interessenbekundung, Vorauswahlbepunktung, Auswahlvermerk	✔		
Aktualisierung Muster-Besetzungsvorschlag und digitale Bereitstellung statt Fachpost		x	
Terminmanagement zentral übersichtlicher abbilden, effizientere Nutzung der Gesprächstage	✔		

Weiter Tabelle 4-8 Optimierungsbedarf Optimierungsbedarf	Status		
	bereits geän-dert	in Be-arbei-tung	bisher nicht ge-ändert
Erhöhung der persönlichen Kontaktaufnahme zum Bewerber durch das ZBB	✔		
Minimierung der Gesprächsteilnehmer, inhaltliche Optimierung der Auswahlrunden		x	
Informationskreislauf optimieren und standardisie-ren	✔		
Vorgespräch optimieren	✔		
ZBB-internes Qualitätsmanagement	✔		
Einbindung des Personalservice in rexx		x	
Bewerberfeedback einholen		x	

Insgesamt ergab die Evaluation aus Sicht der Anwender eine deutlich positive Resonanz und Geeignetheit hinsichtlich des durch das ZBB umgesetzten Best-Practice-Modells, um den wachsenden Herausforderungen im Bereich der Personalgewinnung effektiv und

qualitativ hochwertig zu begegnen. Darüber hinaus erfährt das ZBB eine große Akzeptanz durch die Beteiligten. Deutlich wird im Ergebnis aber auch, dass der Bearbeitungsprozess innerhalb des Modells einer fortwährenden Evaluation und Weiterentwicklung bedarf, um optimal auf die sich ändernden Rahmenbedingungen reagieren zu können.

5 Diskussion

Im Zeitalter des digitalen Wandels ist die elektronische Personalgewinnung der Berliner Verwaltung ein Meilenstein hin zu einem modernen und erfolgreichen Recruiting im harten Wettbewerb um fehlende Fachkräfte. In diesem kompetitiven Umfeld müssen die Prozesse hinter den steigenden, papierbasierten und langwierigen Stellenbesetzungsverfahren durch arbeitsgestalterische und digitalisierte Maßnahmen schneller und effizienter werden. Ziel dieser Untersuchung war es, den Geschäftsprozess Stellenbesetzungsverfahren in der vom Senat ausgewählten Neuköllner Modellbehörde gemeinsam mit den Betroffenen zu untersuchen und geeignete Optimierungsvorschläge für einen beschleunigten, aber dennoch rechtssicheren digitalen Musterstandardprozess zu erarbeiten. Dabei können folgende *Erfolgsfaktoren* für schnellere, effizientere und übersichtlichere Stellenbesetzungsverfahren zusammengefasst genannt werden:

- Flächendeckende Standardisierung der Prozessabläufe unter Anwendung des IT-Fachverfahrens rexx,
- Bündelung operativer Unterstützungsleistungen eines Stellenbesetzungsverfahrens in einem Shared Service,
- Eliminierung doppelter Arbeitsschritte und Kontrollaktivitäten,
- Parallelisierung von Tätigkeiten.

Im Ergebnis erreicht die erarbeitete Best-Practice-Variante nach Auffassung der Beteiligten und Evaluation der maßgeblichen Kennzahlen alle vorab festgelegten Zielstellungen bzw. übertrifft diese sogar. Dabei ließ sich eine Stellenbesetzungsverfahrensdauer unter der Zielmarke von drei Monaten ab Ausschreibung bis Zusage realisieren.

Wesentliche Vorteile ergeben sich dabei aus der Bündelung des ausgearbeiteten

zentralen Soll-Prozesses 2.0 mit den Unterstützungsleistungen in einem Zentralen Bewerbungsbüro. Unter gleichzeitiger Beibehaltung ihrer vollen dezentralen Entscheidungskompetenzen werden die eingebundenen Abteilungen und Fachinstanzen von den operativen Aufgaben im Stellenbesetzungsverfahren entlastet. Aktuelle reale Kennzahlen belegen, dass bei gleichzeitiger Nutzung von rexx, Bündelung der Fachkompetenz mit einhergehender Spezialisierung aufgrund der hohen Fallzahlen der zuvor erwartete Skaleneffekt auch tatsächlich eintritt. Damit konnten zusätzliche Effizienzsteigerungen durch die weitergehende Reduzierung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten erreicht werden.

Zusätzliche Maßnahmen, die unabhängig der Untersuchung geeignet erscheinen, Stellenbesetzungsverfahren ganzheitlich zu optimieren sind u. a.:

- Ausbau der Kontakte und Beratungsfunktion gegenüber den Bewerbern,
- Einrichtung eines Bewerberpools zur stärkeren Bewerberbindung,
- Optimierung des Onboarding-Prozesses durch Erstellung einer Willkommensmappe,
- regelmäßiges Prozesscontrolling durch quantitative und qualitative Kennzahlen und Verantwortungsträger,
- Sicherung einheitlicher Qualitätsstandards, gleicher Rechtsanwendung und der Umsetzung strategischer und gesetzlicher Vorgaben,
- Professionalisierung des Personalmarketings.

Durch die Anwendung verschiedener qualitativer und quantitativer Untersuchungsmethoden wurden den betroffenen Beschäftigten in jeder Phase der Untersuchung umfassende Partizipationsmöglichkeiten eingeräumt, die zu einer erhöhten Akzeptanz

der Veränderungen, weniger Widerständen und Ängsten und insgesamt zu einem erfolgreichen Gelingen der flächendeckenden Implementierung in der Neuköllner Modellbehörde beigetragen haben.

Trotz der durchweg positiven und aussichtsreichen Untersuchungsergebnisse zeigt die Analyse der Problemlage auch sehr deutlich, dass die erarbeitete Best-Practice-Variante bei deren Lösung an ihre Grenzen stößt. So kann eine Beschleunigung des Besetzungsverfahrens wenig bewirken, wenn es auf Stellen in Bereichen mit gravierendem Fachkräftemangel keine geeigneten Bewerber gibt. Zur bedarfsgerechten Rekrutierung von Nachwuchskräften und zur Reduzierung des Altersdurchschnittes der Beschäftigten ist die vom Senat in der Öffentlichkeit propagierte Ausbildungsoffensive auch tatsächlich umzusetzen. Die Senatsstatistiken zeigen aber, dass eine Vielzahl der Berliner Behörden ihre veranschlagten Ausbildungsmittel nicht vollständig verausgabten. Nur wenige Verwaltungen erreichen oder überschreiten dabei die Zielvorgaben. Hierzu bedarf es von allen Behörden weiterer Anstrengungen. Dazu wird eine verbindliche Ausbildungsquote der Behörden wie auch immaterielle und materielle Anreize mit arbeitsentlastenden Maßnahmen für Ausbilder empfohlen.[150]

Durch das Benchmarking wurde erkennbar, dass bislang kein valider behördenübergreifender Datenvergleich oder Rückschluss zur tatsächlichen Dauer der Stellenbesetzungsverfahren aufgrund des unterschiedlichen Verständnisses zu Prozessanfang und -ende und der heterogenen Erhebungen in der Berliner Verwaltung möglich war. Die neuesten und konkretisierenden Datenabfragen der Senatsverwaltung für Finanzen zeigen bereits ein Umdenken und eine Abfrage orientiert an einzelnen Phasen, ermöglicht einen strukturierteren Vergleich.

---

[150] Vgl. Abgeordnetenhaus von Berlin (2017), S. 2.

Im Ergebnis bleibt auch der verbesserte digitale Stellenbesetzungsprozess überreglementiert und dauert bei Einhaltung aller maßgeblichen Vorschriften, Fristen und notwendigen Arbeitsschritte von Vakanz bis zur Arbeitsaufnahme des Bewerbers (Phase 1 bis 4) immer noch rund 4,5 Monate (vorher 5,2 Monate). Da die Mindestdauer allein für die gesetzlichen Ausschreibungs- und Beteiligungsfristen bei den Beschäftigtenvertretungen rund 4,0 Monate beträgt, können weitere nennenswerte Beschleunigungen nur über die Änderung tangierender Vorschriften mit Verkürzung der Fristen und möglicher Parallelbeteiligung der verschiedenen Gremien erzielt werden.

Durch den Probeechtbetrieb konnten darüber hinaus systemimmanente Schwachstellen des IT-Fachverfahrens rexx identifiziert werden, welche die Beschleunigung des Verfahrensablaufes sowie die medienbruchfreie und benutzerfreundliche Anwendung des Systems einschränken. Hierzu zählen insbesondere die fehlenden Schnittstellen zu anderen in der Personalsachbearbeitung eingesetzten IT-Fachverfahren wie SAP IPV und ProFiskal, zu wichtigen externen Ausschreibungsforen und Social-Media-Kanälen. Weiterhin liegen funktionelle Mängel bei der Weiterverarbeitung eingescannter Dateien vor, beispielsweise ist die Dateigröße pro Einzeldokument auf 7 MB beschränkt. Darüber hinaus fehlen Möglichkeiten zur rechtssicheren Auswertung von Bewerbungsunterlagen (z. B. Rankings mithilfe von Bepunktungen) und der Terminbuchung mit den internen Verfahrensbeteiligten (z. B. Gremien, Fachentscheider, Büroleitungen). Die Behebung der identifizierten Schwachstellen kann aber nur durch die produkt- und verfahrensverantwortliche Senatsverwaltung für Finanzen zur Weiterentwicklung von rexx in Auftrag gegeben werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die noch fehlende elektronische Personalakte, die bezüglich der Akteneinsicht einen Medienbruch und den Aktenversand innerhalb der Behörden erfordert, wodurch weitere Zeitachsen benötigt werden. Ein anderer Faktor, der die Nutzung der verfügbaren elektronischen und schnellen

Eignungsdiagnostik mit cut-e begrenzt, sind die Kosten für deren Anwendung. Auch hier sollte der Senat, analog zu rexx, den Behörden eine kostenfreie Nutzung ermöglichen.

Potenziale zur weiteren Reduzierung von Durchlaufzeiten von durchschnittlich bis zu vier Wochen auf ca. zwei Monate Durchlaufzeit (Ausschreibung bis Zusage) sind u. a.:

- durchgängige Verfahrensabwicklung ausschließlich im Bewerbungsmanagementsystem rexx (von der Vakanzmeldung über die Erstellung von Vorauswahl- und Auswahlvermerken bis hin zum Vertragsabschluss),
- Parallelbeteiligung von Ausschreibungs- sowie Einstellungsvorgängen bei vollständig digitaler Abwicklung über das Bewerbungsmanagementsystem rexx,
- Verkürzung der Ausschreibungsdauer gem. AV Stellenausschreibung,
- Schnittstellenverknüpfung hinsichtlich des Personalmarketings und der Personaldatenverarbeitung (SAP IPV).

Hierzu werden gegenwärtig, angestoßen durch den Erkenntnisgewinn der Pilotierung in Neukölln, in landesweiten Arbeitsgruppen der Senatsverwaltung für Finanzen Handlungsempfehlungen für die stetige Optimierung von Stellenbesetzungsverfahren erarbeitet.

Insgesamt betrachtet gestaltete sich die diesem Bericht zugrunde liegende Untersuchung als sehr zeit- und ressourcenintensiv. Nur durch die Beteiligung sehr engagierter Mitwirkender konnte dieses Modellprojekt erfolgreich verlaufen. Dank der erfolgreichen Projektsteuerung durch die Projektleitung sowie Termintreue und Disziplin aller Beteiligten war es in der kurzen Bearbeitungszeit möglich, die Vielzahl der partizipativen Untersuchungsformen durchführen zu können, damit einen so hohen Erkenntnisgewinn zu erlangen und die Optimierungsvorschläge zu identifizieren.

Ausdrücklich ist darauf hinzuweisen, dass die Mitarbeit an der kontinuierlichen Weiterentwicklung parallel zur regulären Arbeitsaufgabe für die Beteiligten weiterhin eine zusätzliche Belastung darstellt. Dies schlägt sich insbesondere in der erforderlichen Erfassung der Kennzahlen nieder, dem Einbringen und Verteidigen von Verbesserungsvorschlägen zu rexx bei der zuständigen Senatsverwaltung für Finanzen und der regelmäßigen Teilnahme an Anwendertreffen und Praxisforen.

6 Ausblick

Ein flächendeckend eingeführtes Geschäftsprozessmanagement ist der Grundstein für die angestrebte erfolgreiche Digitalisierung der Verwaltung und damit für die nunmehr gemeinsam in die Wege zu leitende Umsetzung des Berliner E-Government-Gesetzes. Diese beinhaltet die Digitalisierung der Verwaltungsverfahren (extern) sowie der internen Verwaltungsabläufe bis zum 01.01.2020.[151] Ziel ist es, für alle Beteiligten zu verbindlichen landesweiten Standards in der Leistungserbringung zu gelangen.

Nach mehr als einem Jahr Analyse und Optimierung allein eines Prozesses zum Stellenbesetzungsverfahren im Bezirksamt Neukölln von Berlin kann festgehalten werden, dass die derzeit durch den Senat zur Verfügung gestellten finanziellen und personellen Ressourcen von 2 VZÄ pro Bezirk für das Geschäftsprozessmanagement hier mit überbezirklicher Verantwortung im gesamten Politikfeld Personal und Finanzen absehbar nicht ausreichen werden, um den gesetzlich vorgegebenen Zeithorizont zu erfüllen.

Dabei ist das Ausmaß der bevorstehenden Aufgaben bisher noch nicht in Gänze erfasst. Absehbar ist jedoch, dass sich aufgrund der berlinweit zu erfolgenden Festlegung auf standardisierte, digitalisierte Verwaltungsabläufe in den nächsten Jahren auch unweigerlich Veränderungen in der Aufbau- und Servicestruktur der Behörden ergeben werden.

Nach den in Abschnitt 5 aufgeführten Grenzen und der Darlegung der herausgearbeiteten Optimierungspotenziale empfiehlt sich im Ausblick zusammengefasst folgendes Vorgehen:

[151] § 4 Abs. 6; 10 Abs. 1 EGovG Bln.

- Die kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung und Digitalisierung der Stellenbesetzungsverfahren sollte in die Betrachtungen des Politikfeldes Personal und Finanzen eingliedert werden.
- In diesem Kontext sind die Schnittstellen der verschiedenen IT-Fachverfahren Personal (SAP IPV, ProFiskal, rexx, eVAK etc.) und fehlenden digitalisierten Verfahrensabläufe (z. B. elektronische Personalakte) zu untersuchen; erforderlichenfalls ist auf eine IT-Gesamtlösung umzusteigen.
- Die über Anwendertreffen und Praxisforen oder im Rahmen der täglichen Arbeit an die Senatsverwaltung für Finanzen kommunizierten Änderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge zu technischen Defiziten von rexx bedürfen parallel dazu der zeitnahen Umsetzung. Nur so sind Stellenbesetzungsverfahren auch so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten und es kann gleichzeitig aufgrund des gesteigerten Anwendungskomforts die Akzeptanz gegenüber dem IT-System erhöht werden.
- Zielrichtung ist ein medienbruchfreier elektronischer Prozess in allen Bereichen des Personalmanagements von der Personalgewinnung bis zur Personalverwaltung und -entwicklung.
- Die Nachwuchskräfteoffensive und Ausbildungsbemühungen sollten in den Berliner Behörden bedarfsgerecht verstärkt, gleich verteilt und angemessen honoriert werden (materiell und immateriell).
- Für ein zweckmäßiges und valides Benchmarking sind klare Vorgaben der Senatsverwaltungen zum zu berücksichtigenden Verfahrenszeitraum bzw. zu den Prozessmodulen erforderlich.

- Die Einführung eines Prozesscontrollings und die damit verbundene Kennzahlenerhebung zugunsten eines funktionierenden KVPs ermöglicht gleichzeitig die Bildung eines Produktes für die Einbindung in die Kosten- und Leistungsrechnung.
- Die Änderung rechtlicher Vorgaben zu Warte- und Beteiligungsfristen bzw. die Ermöglichung einer Parallelbeteiligung der verschiedenen Gremien bieten Potenzial, Stellenbesetzungsverfahren deutlich zu beschleunigen.

Ungeachtet sonstiger, nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen ist das Land Berlin als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Fachkräfte gezwungen, potenziellen Mitarbeitern im Rahmen eines schnellen, transparenten und für den Bewerber komfortablen Auswahlprozesses den Eindruck eines modernen, offenen Arbeitgebers zu vermitteln. Bei der Berücksichtigung bzw. Implementierung der Vorschläge des hier vorliegenden Berichtes ist eine deutliche Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren im Land Berlin und damit eine Steigerung der Attraktivität möglich.

Literaturverzeichnis

Allweyer, T (2012): Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, 5. Nachdruck, Herdecke, Bochum.

Baum; H.G.; Coenenberg, A.; Günther, T.: Strategisches Controlling, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Bayer, F.; Appelhans, L.; Wolf, E. (2013): Prinzipien für die Gestaltung der Prozessarchitektur. In: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten, S. 37–55, Springer Verlag, Heidelberg.

Bayer, F.; Kühn, H. (2013): Prozessmanagement für Experten, Springer Verlag, Heidelberg.

Becker, J. (2012): Prozessmanagement in der Praxis, Springer Verlag, Heidelberg.

Becker, J.; Algermissen, L.; Falk, T. (2009): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Becker, M. (2009): Personalentwicklung, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Berthel, J.; Becker, F.G. (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Bornhöft, F.; Coners, A. (2012): Prozessoptimierung mit Lean Six Sigma. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.) (2012): Prozessmanagement, S. 485–514, 7. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Burghardt, M. (2012): Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 9. Auflage, Siemens, München.

Davenport, T.H. (1993): Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Havard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Dammasch, C., Füermann, T. (2008): Prozessmanagement, Hanser Verlag, München.

Döring, N.; Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Fischermanns, G. (2013): Praxishandbuch Prozessmanagement, Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen.

Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohlings, A.; Raster, M. (1994): Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohlings, A.; Raster, M.

(Hrsg.) (1994): Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineerings, S. 1–18, Hanser Verlag, München.

Gericke, A.; Bayer, F.; Kühn, H.; Rausch, T.; Strobl, R. (2010): Der Lebenszyklus des Prozessmanagements. In: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten, S. 11–32, Springer Verlag, Heidelberg.

Gomez, P.; Probst, G. (1999): Die Praxis der ganzheitlichen Problemlösung: Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, 3. Auflage, Haupt Verlag, Bern.

Gronau, N. (2017): Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung. Analyse, Modellierung und Konzeption, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, GITO mbH Verlag, Berlin.

Guschelbauer, E.; Lichka, C. (2013): Umsetzung des Prozesscontrollings. In: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten, S. 273–291, Springer Verlag, Heidelberg.

Haberfellner, R.; Nagel, P.; Becker, M.; Büchel, A.; von Massow, H. (1992): Systems Engineering, Methodik und Praxis, 7. Auflage, neu bearbeitet und erweitert, Verlag Industrielle Organisation, Zürich.

Hackmann, R.J.; Oldham, G.R. (1976): Motivation through the design of work: Test of theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, S. 250–279.

Hammer, M.; Champy, J. (2003): Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, überarbeitete Auflage, Harper Business, New York.

Hammer, M.; Champy, J. (1996): Business Reeningeering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 6. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Hansmann, H.; Laske, M.; Luxem, R. (2012): Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.) (2012): Prozessmanagement, S. 277–301, 7. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Hauschildt, J. (1977): Entscheidungsziele, Mohr Verlag, Tübingen.

Hirzel, M.; Gaida, I.; Giser, U. (2013): Prozessmanagement in der Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Holtbrügge, D. (2007): Personalmanagement, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.

Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management im Unternehmen, Ziele, Prozesse, Verfahren, 8. Auflage, Springer Gabler, Nürnberg.

Jedamzik, S. (2014): Optimierungspotenziale durch RFID, Fallbeispiel – Umsetzung einer RFID-gestützten Arzneimittel-Supply-Chain, disserta Verlag.

Kamiske, G.F.; Brauer, J.-P. (2008): Qualitätsmanagement von A – Z – Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 6. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.

Kirchler, E. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.

Koch, S. (2015): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen, Six Sigma, Kaizen und TQM, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Karagiannis, D.; Mayr, H.C.; Moylopoulos, J. (2016): Domain-Specific Conceptual Modeling. Concepts, Methods and Tools, Springer International Publishing Switzerland.

Karagiannis, D.; Junginger, S.; Strobl, R. (1996): Introduction to Business Process Management Systems Concepts. In: Scholz-Reiter, B., Stickel, E. (Hrsg.) (1996): Business Modelling, S. 81–106, Springer Verlag, Berlin.

Kühnapfel, J. (2014): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Kugeler, M.; Vieting, M. (2012): Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.) (2012): Prozessmanagement, S. 229–276, 7. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Landgraf, M.; Lenhardt, M. (2013): Prozessbasierte Personalbedarfsermittlung. In: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten, S. 159–186, Springer Verlag, Heidelberg.

Marsolek, I. (2003): Entwicklung einer arbeitswissenschaftlichen Methodik zur Analyse und Optimierung von komplexen Prozessflüssen im Arbeitssystem Krankenhaus. TOPICS – Together Optimizing Process in Clinical Systems. Dissertation. Technische Universität Berlin, Berlin.

Marsolek, I. (2008): Clinical Process Optimization – Methodische Grundlagen und praktische Umsetzung, VDM Verlag, Saarbrücken.

Marsolek, I. (2013): Fachkräftemangel in wissensintensiven Arbeitssystemen, Akademiker Verlag, Saarbrücken.

Ott, I. (2010): Effizientes Prozessmanagement im öffentlichen Dienst, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.

REFA Verband der Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1991): Arbeitsgestaltung im Bürobereich, Carl Hanser Verlag, München.

Riedel, M. (2013): Wandel durch Einführung von Prozessmanagement, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

Scheer, A.; Heib, R.; Kruppke, H. (2003): E-Government, Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung, Springer Verlag, Berlin.

Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): Management, 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Simon, W. (2012): GABALs großer Methodenkoffer. Managementtechniken, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Stock-Homburg, R. (2008): Personalmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern.

Vahs, D.; Brem, A. (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Watzka, K. (2017): Zielvereinbarung in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung und Rechtsfragen, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Winkelhofer, G. (2005): Management- und Projektmethoden, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, Heidelberg.

Wöhe, D.; Döring, U. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München.

Wolf, E.; Appelhans, L.; Klose, R. (2013): Organisatorische Prozessoptimierung. In: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten, S. 203–221, Springer Verlag, Heidelberg.

Womack, J. P.; Jones D.T. (2003): Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your cooperation, Simon and Schuster, London.

Zangemeister, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 4. Auflage, München.

Internetquellen

Abgeordnetenhaus von Berlin (2016): Bericht über das landesweite Personalmanagement auf Basis der Fortschreibung des Personalbedarfskonzepts und Fluktuationsprognosen für die Hauptverwaltung und Bezirke. Drucksachen Nr. 16/2600 (II.A.21a und c). URL: https://www.parlament-berlin.de/ados/17/IIIPlen/vorgang/d17-3043.pdf – Download am 07.06.2017.

Abgeordnetenhaus von Berlin (2016): Besetzung von freien Stellen. Beschluss des Abgeordnetenhauses zum Haushaltsplan Drucksache Nr. 17/2600 (II.A.22). URL: www.berlin.de/sen/finanzen/.../mzk-besetzung-freier-stellen-16-03-24.pdf – Download am 07.06.2017.

Abgeordnetenhaus von Berlin (2017): Ausschöpfung der für den öffentlichen Dienst zur Verfügung gestellten Ausbildungsmittel. Rote Nummern: Auflage Nr. II. A. 23 zum Doppelhaushalt 2016/2017. URL: https://www.parlament-berlin.de/adosservice/18/Haupt/vorgang/h18-0353-v.pdf – Download am 07.06.2017.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2018): Statistischer Bericht A I 5-hj 2/17. Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 31. Dezember 2017 – letzte Aktualisierung Februar 2018. URL: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Statistiken/statistik_SB.asp?Ptyp=700&Sageb=12041&creg=BBB – Download am 21.03.2018.

Bezirksamt Neukölln von Berlin (2017): Haushaltsplan von Berlin für die Haushaltsjahre 2018/2019. Bezirkshaushaltsplan Neukölln. Beschlossen von der Bezirksverordnetenversammlung Neukölln am 20. September 2017 und dem Abgeordnetenhaus von Berlin am 14. Dezember 2017. URL: https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/finanzen/haushaltsplanung-haushaltswirtschaft/- Download am 21.03.2018.

Bezirksamt Neukölln von Berlin (2016): Duale Studiengänge. URL: https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/personal/nachwuchskraefte/duale-studiengaenge/ – Download am 13.07.2017.

Bezirksamt Neukölln von Berlin (2017): Organigramm des Bezirksamtes Neukölln von Berlin. Zuletzt geändert am 06.02.2017. URL: http://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/bezirksamt/organigramm/ – Download am 09.06.2017.

Bezirksamt Neukölln von Berlin (2018 a): Zentrales Bewerbungsbüro. Online: https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/personal/zentrales-bewerbungsbuero/ – Download am 26.01.2018.

Bezirksamt Neukölln von Berlin (2018 b): Nachwuchskräfte. Online: https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/personal/nachwuchskraefte/ – Download am 26.01.2018.

BOC Group (2017): Die BOC Group. URL: https://de.boc-group.com/boc-group/ – Download am 12.07.2017.

Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt (2016): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, pdf. Arbeitsversion, online einzusehen unter: http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html (13.02.2017)

Cut-e (2017): cut-e. URL: https://www.cut-e.de – Download am 13.07.2017.

ITDZ Berlin (2013): Werkzeug zur Geschäftsprozessmodellierung für die Berliner Verwaltung. Letzte Aktualisierung am 22.01.2013. URL: https://www.itdz-berlin.de/aktuelles/adonis.html – Download am 07.06.2017.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030 – letzte Aktualisierung März 2017. URL: http://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.html – Download am 07.06.2017.

Senatsverwaltung für Finanzen (2014): Berliner Haushaltsrecht – letzte Aktualisierung 30. Dezember 2014. URL: https://www.berlin.de/sen/finanzen/dokumentendownload/.../131125_lho_und_av.pdf – Download am 08.06.2017.

Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Personalmanagement. URL: https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalmanagement/ – Download am 07.06.2017.

Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Stellenneubesetzungsverfahren und Vakanz von Stellen (Fortschrittsbericht) – letzte Aktualisierung 10. März 2017. URL: https://www.parlament-berlin.de/ados/18/UAPVPP/vorgang/uph18-0016-v.pdf – Download am 07.06.2017.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2017): Bezirksorganisation und -verwaltung – letzte Aktualisierung am 21. Februar 2017. URL: https://www.berlin.de/sen/inneres/buerger-und-staat/verfassungs-und-verwaltungsrecht/berliner-bezirke/bezirksorganisation-und-verwaltung/artikel.29993.php – Download am 07.06.2017.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2017): Beschluss des IKT-Lenkungsrates 28/2017 vom 11.12.2017. URL: https://www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/digitalisierung/ikt-gremien/ikt-lenkungsrat/artikel.603807.php – Download am 19.06.2018.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2016): Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2015-2030 – letzte Aktualisierung vom Januar 2016. URL: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/ – Download am 07.06.2017.

Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD); Die Linke; Bündnis 90/Die Grünen (2016): Berlin gemeinsam gestalten. Solidarisch. Nachhaltig. Weltoffen. Koalitionsvereinbarung 2016-2021. URL: https://www.berlin.de/rbmskzl/_assets/rbm/161116-koalitionsvertrag-final.pdf – Download am 07.06.2017.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Industrie 4.0. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2080945382/industrie-4-0-v2.html – Download am 13.07.2017.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalbeschaffung, online im Internet. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72030/personalbeschaffung-v8.html – Download am 08.06.2017 – Download am 13.07.2017.

Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Personalbestandsbericht Januar 2017. Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017. URL: https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalstatistik/artikel.13543.php – Download am 21.03.2018.

Quellenverzeichnis

Allgemeines Gleichstellungsgesetz *(AGG)* vom 14.08.2006, zuletzt geändert am 03.04.2013. Online: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.html – Download am 07.01.2018.

Arbeitsgruppe Öffentliches Dienstrecht und des Unterausschusses Personal (2010): Grundlagen und Instrumente der Personalauswahl, Bericht der Arbeitsgruppe Öffentliches Dienstrecht und des Unterausschusses Personal vom 19.03.2010 in der Fassung vom 13.03.2015. Online: https://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/UA-Personal_Grundlagen+und+Instrumente+der+Personalauswahl.pdf – Download am 04.02.2018.

AV Stellenausschreibung vom 05.07.2007. Online: https://www.berlin.de/sen/inneres/service/.../stellenausschreibung.pdf – Download am 13.06.2017.

Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) vom 17.06.2008, zuletzt geändert am 05.02.2009. Online: http://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/beamtenstatusgesetz.pdf – Download am 18.01.2018

Beck'scher Kommentar aus 2017. Online: https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/beckok_37_BandBGB/AGG/cont/beckok.AGG.p3.htm – Download am 17.12.2017.

Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) vom 24.04.2015, zuletzt geändert durch Art. 3 am 23.12.2016. Online: https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html – Download am 20.01.2018

Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung. Verwaltungsreform- Grundsätze-Gesetz (VGG) vom 17.05.1999, zuletzt geändert am 21.12.2005. Online: https://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/publikationen/vgg_fassung_2005.pdf – Download am 20.06.2017.

Gesetz zur Förderung des E-Government. E-Government-Gesetz Berlin (EGovG Bln) vom 30. Mai 2016. Online: http://gesetze.berlin.de/jportal/portal/t/in0/page/bsbe-

prod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=0&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-EGovGBErahmen&doc.part=R&toc.poskey=#focuspoint – Download am 13.06.2017.

Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG) vom 28.2.2010. Online: https://www.berlin.de/lb/intmig/_assets/integrationsbeirat/partintg_bf.pdf – Download am 18.01.2018.

Grundgesetz (GG) vom 23.05.1949, zuletzt geändert am 23.12.2014. Online: https://www.bundestag.de/grundgesetz – Download am 13.12.2017.

Landesbeamtengesetz (LBG) vom 19.03.2009. Online: https://www.anwalt24.de/gesetze/lbg-4/8 – Abrufdatum 13.01.2018 – Download am 13.12.2017.

Landesgleichstellungsgesetz (LGG) vom 06.09.2002, zuletzt geändert am 30.05.2016. Online: https://www.berlin.de/sen/frauen/recht/landesgleichstellungsgesetz/ – Download am 13.01.2018.

Landeshaushaltsordnung (LHO) vom 30.01.2009, zuletzt geändert am 4.11.2013. Online: https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6391.php – Download am 13.01.2018.

Personalvertretungsgesetz (PersVG) vom 14.07.1994. Online: https://www.berlin.de/hpr/_assets/persvg_berlin_mit_wo_13.05.13.pdf – Download am 13.01.2018.

Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen vom 23.12.2016, zuletzt geändert durch Artikel 23 des Gesetzes vom 17.07.2017. Online: http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbix/154.html – Download am 13.01.2018.

Glossar

Das Glossar dient dem besseren Verständnis und der Lesbarkeit der Untersuchung. Dabei werden weitere die Thematik betreffende Begrifflichkeiten und Eigennamen, deren Ausführung den Rahmen der Untersuchung überschreiten würde, näher erläutert. Die Auswahl erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

BOC Products and Services AG**:** Die BOC Products and Services AG ist ein international führendes Beratungs- und Softwareunternehmen, spezialisiert auf IT-gestützte Managementlösungen. Das Geschäftsprozessmanagement-Werkzeug ADONIS ist eine auf dem entwickelten BPMS-Paradigma beruhende Software, welche insbesondere die Funktionalitäten und die Modellierungsmethode zur Verfügung stellt, um Geschäftsprozesse erheben, modellieren, analysieren, simulieren, bewerten und dokumentieren zu können.[152]

Business Reengineering: Unter Business Reengineering versteht man die grundlegende Neugestaltung der Kernprozesse einer Organisation, um markante Verbesserungen der unternehmerischen Leistung zu erzielen.[153] Insbesondere geht es darum, durch ein radikales Umdenken Kosten, Qualität, Service und Tempo in außergewöhnlichem Maß zu steigern. Dabei müssen die Schlüsselprozesse bestimmt und schlank und so effizient wie möglich gestaltet werden. [154]

cut-e: Die Firma cut-e ist ein Anbieter für die Erstellung und Implementierung von webbasierten Tests und Fragebögen für die Personalauswahl und -entwicklung. Kreative

---

[152] Vgl. BOC Group (2017), S. 1.

[153] Vgl. Osterloh; Frost (2006), Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können (Prozessmanagement als Kernkompetenz), S. 18.

[154] Vgl. Champy; Hammer (1994), Business Reengineering. S. 65 ff.

Testformate, benutzerfreundliche Reports und seriöse wissenschaftliche Evaluation kennzeichnen die Lösungen, mit denen cut-e zum Erfolg der Kunden beiträgt.[155]

DIN EN ISO 9000: Die internationale Norm ISO 9000 beschreibt die Grundlagen und Begriffe für normkonforme QM-Systeme gemäß ISO 9001 „Qualitätsmanagement-systeme – Anforderungen“ mit den Grundsätzen: Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung von Personen, prozessorientierter Ansatz, Verbesserung, faktengestützte Entscheidungsfindung und Beziehungsmanagement.

Duale Studiengänge: Der Grundbestandteil eines dualen Studiums ist die Verknüpfung von fest integrierten Praxiseinsätzen in einem Unternehmen und theoretischen Vorlesungen an einer Hochschule oder Berufsakademie. Diese beiden Einsatzgebiete (Praxis und Theorie) wechseln sich in einem meist regelmäßigen Rhythmus miteinander ab. Am Ende des dualen Studiums erwirbt man den international anerkannten Bachelor-abschluss.[156]

Facebook: Facebook ist ein soziales Netzwerk, welches die Erstellung von privaten Profilen zur Darstellung der eigenen Person, von Unternehmensseiten zur geschäftlichen Präsenz sowie von Gruppen zur privaten Diskussion gemeinsamer Interessen ermöglicht.

Industrie 4.0: Die vierte industrielle Revolution verzahnt die Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik. Treibende Kraft dieser Entwicklung ist die rasant zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie verändert nachhaltig die Art und Weise, wie zukünftig in Deutschland produziert und gearbeitet wird. Nach Dampfmaschine, Fließband, Elektronik und IT bestimmen nun intelligente Fabriken mit digital vernetzten Systemen die weitestgehend selbst gesteuerte Produktion.

---

[155] Vgl. cut-e (2017), S. 1.
[156] Vgl. Bezirksamt Neukölln von Berlin (2016), S. 1.

Dadurch kann die Produktion noch effizienter und flexibler gestaltet werden und es entstehen intelligente Wertschöpfungsketten. Industrie 4.0 zielt darauf ab, die deutsche Industrie in die Lage zu versetzen, für die Zukunft der Produktion mithilfe einer starken Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-) Produktion gerüstet zu sein. Die Produktion wird mit hochwertigen Dienstleistungen verbunden, mit intelligenteren Monitoring- und Entscheidungsprozessen sollen Unternehmen und ganze Wertschöpfungsnetzwerke in nahezu Echtzeit gesteuert und optimiert werden können.[157]

Kaizen: Kaizen ist ein methodisches Konzept bzw. eine Denkweise aus Japan, bei der eine Vielzahl von miteinander verzahnten Werkzeugen und Methoden darauf gerichtet ist, kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen im Unternehmen herbeizuführen. Dabei soll jeder Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einreichen. In seiner Weiterentwicklung im westlichen Raum ist es in der Managementtheorie auch als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bekannt.[158]

Lean Management: Unter Lean Management (schlankes Management) wird ein Managementansatz verstanden, der über den eigentlichen Produktionsbereich weit hinausreicht und für sämtliche Funktionen, Strukturen und Prozesse eines ganzen Wertschöpfungsnetzwerkes relevant ist. Er impliziert die konsequente Anwendung verschiedener Methoden, Prinzipien und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung und Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette von industriellen Gütern und Dienstleistungen.[159]

---

[157] Vgl. Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Industrie 4.0.
[158] Vgl. Allweyer (2012), S. 412.
[159] Vgl. Pfeiffer; Weiss (1994), Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen. S. 53.

LinkedIn: LinkedIn ist ein webbasiertes soziales, global ausgerichtetes Netzwerk zur Pflege bestehender Geschäftskontakte und zum Knüpfen von neuen geschäftlichen Verbindungen.

ProFiskal: ProFiskal ist ein Kassensystem zur Verwaltung von Zahlungen aus dem Landeshaushalt. Das Programmsystem Haushaltsplanaufstellung ist integraler Bestandteil des ProFiskal-Systems zur Unterstützung und Lösung kameralistischer Verfahren bei der Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln, dessen Leistungsmerkmal auch die Übersicht über Planstellen der Beamten und Angestellten ist.

rexx: Die Bewerbermanagement-Software „rexx Enterprise Recruitment“, Version ER 7, der Firma rexx systems steht als „Software as a Service“ für eine einfach zu bedienende, hochskalierbare Software und unterstützt Anwender bei sämtlichen Human-Resources-Maßnahmen.

SAP IPV (Integrierte Personalverwaltung): Ein IT-Fachverfahren auf Basis einer Standardsoftware der Firma SAP, das zum 01.01.2002 in allen Bezirksämtern, Senatsverwaltungen und Sonderbehörden Berlins eingeführt wurde. Zu den Komponenten gehören Personaladministration (PA), Versorgungsadministration (VADM), Zeitwirtschaft (PT), Personalabrechnung/Folgeaktivitäten (PY), Organisationsmanagement (OM) mit Stellenwirtschaft/Stellenplanung (PM) und Veranstaltungsmanagement (PE) sowie Reisekosten (TV) und Bewerberverwaltung (RC).

Six Sigma: Six Sigma ist ein Qualitätsmanagementkonzept, das auf eine höhere Leistungsfähigkeit und ein verbessertes Qualitätsbewusstsein gerichtet ist und dabei die Mitarbeitenden intensiv einbindet. Im Fokus dieses Ansatzes steht die Kundenperspektive. Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden aus Kundenperspektive analysiert

und entsprechend optimiert. Entscheidend dabei ist die Messbarkeit relevanter Faktoren, erhobene statistische Daten ersetzen dabei subjektive Wahrnehmungen.[160]

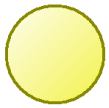
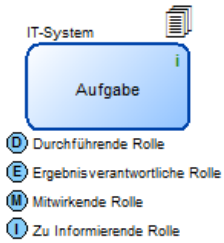
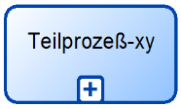
Social Media: Social Media (deutsch: soziale Medien) ist der Überbegriff für Medien, in denen Internetnutzer Meinungen, Eindrücke, Erfahrungen oder Informationen austauschen und Wissen sammeln.

XING: XING ist ein soziales Netzwerk, in dem Mitglieder vorrangig berufliche und/oder private Kontakte zu anderen Personen verwalten und neue Kontakte finden können. XING bietet vor allem eine Plattform für Geschäftsnetzwerke im deutschsprachigen Raum.

[160] Vgl. Toutenburg; Knöfel (2008), Six Sigma: Methoden und Statistik für die Praxis. S. 2.

Anhang

Anhang 1 Symbole der Prozessdarstellung

Objekt	Beschreibung
Start / Auslöser 	Jeder Geschäftsprozess hat mindestens ein Startereignis. Es gibt das Ereignis an, welches den Prozess auslöst (= Auslöser). Es kann mehrere auslösende Startereignisse geben.
Aufgabe 	Aufgaben beschreiben Tätigkeiten, die in einem Geschäftsprozess ausgeführt werden. Unterhalb der Aufgabe wird die ausführende/durchführende Rolle angezeigt (D). Ggf. ist die Anzeige erweitert: (E) für die ergebnisverantwortliche Rolle bzw. Entscheidungsverantwortung (M) für mitwirkende Rollen (I) für zu informierende Rollen Links oberhalb der Aufgabe werden verwendete IT-Systeme angezeigt. Rechts oberhalb symbolisiert das Papierblatt Dokumente, die zur Bearbeitung der Aufgabe zur Verfügung stehen (z. B. Rechtsgrundlagen, Richtlinien, Muster/Vorlagen), ohne diese namentlich anzuzeigen.
Teilprozess 	Mittels eines Teilprozesses wird ein anderer Prozess aufgerufen. Dies erfolgt zur Komplexitätsreduzierung oder aufgrund der Wiederverwendung von mehrfach auftretenden Teilprozessen. Ein Teilprozess ist Bestandteil des betrachteten Prozesses (im Gegensatz zur Prozessschnittstelle).
Entscheidung (Entweder/Oder)	Die Entscheidung zeigt alternative Abläufe innerhalb eines Prozesses an (sogenannte Entweder/Oder). Beispiel: Nach einer Entscheidung "Ist ein Antrag formal vollständig?" gibt es im Anschluss zwei alternative Ablaufwege, den Ja-Fall und Nein-Fall.

Parallelität	Eine Parallelität zeigt an, dass alle nachfolgenden Wege parallel bearbeitet werden müssen. Diese Wege werden bei einem optisch identisch aussehenden Objekt wieder zusammengeführt (in der Fachsprache bei einer sogenannten "konvergierenden Parallelität").
Endereignis	Das Endereignis kennzeichnet das Ende eines Pfades/Ablaufweges eines Geschäftsprozesses. Es können in einem Prozess mehrere Endereignisse vorhanden sein – abhängig vom fachlichen Ergebnis des Pfades/Weges.
Zwischenereignis	Ein Zwischenereignis kennzeichnet eine Prozessunterbrechung (Uhr-Symbol innerhalb; z. B. aufgrund einer abzuwartenden Frist) oder das Eintreten eines Ereignisses (Brief-Symbol innerhalb, z. B. ein eingehendes Dokument).
Prozessschnitt-stelle Schnittstelle von/zu anderem Prozess	Schnittstellen von oder zu anderen Prozessen werden mit dem sogenannten Querverweis-Objekt dargestellt. Ein Schnittstellen-Prozess liegt außerhalb des betrachteten Geschäftsprozesses (im Gegensatz zum Teilprozess).
Notiz Notiz mit Erläuterung	In Notizen werden Erläuterungen dokumentiert.
	Die Nachfolger-Verbindung kennzeichnet die Ablaufreihenfolge der Prozessobjekte.
Bahn Abteilung A / Team 1 / Abteilung XY	Die Prozessgrafik ist in senkrechte Bahnen eingeteilt. Eine Bahn steht für einen Prozessbeteiligten, z. B. ein Team, eine Abteilung, die Beschäftigtenvertretung usw. Die Aufgaben und andere Objekte sind auf der jeweiligen Bahn platziert, sodass im Prozessablauf ein Wechsel zwischen den Beteiligten (zwischen den Bahnen) leicht erkennbar ist.

Anhang 2 Erhebungssheet Ist-Prozess Papierverfahren 1.0

(Mai/Juni 2017)

				Artefakte	
Prozess-folge	**Bezeichnung der Aktivität**	**Reihen-folge**	**Verantwortung**	**Dokumente**	**IT-Verfahren**
	Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen	**1**	Abteilung 1-5	Entwurf Stellenausschreibung	MS Word
	Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen	**2**	Stellenwirtschaft (PW)	"	Pro Fiskal, IPV
	Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten	**3**	Stellenwirtschaft (PW)	"	MS Word
	Beschäftigtenvertretungen beteiligen	**4**	Stellenwirtschaft (PW)	Stellenausschreibung, Beteiligungsvorlage	MS Word
	Unterlagen zeichnen und weiterleiten	**5**	Steuerungsdienst (StD)	"	MS Word
	Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen	**6**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
Schleife zu 6	Unstimmigkeiten klären (1)	**7**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1	**8**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
	Ausschreibung veröffentlichen	**9**	Stellenwirtschaft (PW)	Stellenausschreibung, Beteiligungsvorlage	MS Word
	Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen	**10**	Stellenwirtschaft (PW)	Meldung Agentur für Arbeit (Vordruck)	MS Word
parallel	Bewerbungsunterlagen gehen per E-Mail ein	**11**	Stellenwirtschaft (PW)		
parallel	Bewerbungsunterlagen gehen per Post ein	**12**	Stellenwirtschaft (PW)		
	Bewerbungsunterlagen sammeln und drucken	**13**	Stellenwirtschaft (PW)		
	Eingangsbestätigung erstellen und verschicken	**14**	Stellenwirtschaft (PW)	Eingangsbestätigung	MS Word
	Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen	**15**	Stellenwirtschaft (PW)		
Schleife zu 15	ggf. Unterlagen nachfordern	**16**	Stellenwirtschaft (PW)		MS Word
	formale Voraussetzungen prüfen (1)	**17**	Stellenwirtschaft (PW)		
	Bewerberübersicht (Synopse 1) erstellen und mit Unterlagen verschicken	**18**	Stellenwirtschaft (PW)	Bewerberübersicht und Bewerbungsunterlagen	MS Excel
	Synopse 2 erstellen	**19**	Abteilung 1-5	Bewerberünersicht	MS Excel
	formale Voraussetzungen prüfen (2)	**20**	Abteilung 1-5		
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen	**21**	Abteilung 1-5		
	Ranking und Vorauswahl treffen	**22**	Abteilung 1-5	Rankingtabelle	MS Excel
	Vorauswahlvermerk erstellen	**23**	Abteilung 1-5	Vorauswahlvermerk	MS Word
	Termin und Raum für Auswahlgespräch koordinieren	**24**	Abteilung 1-5		
	Auswahlgespräche vorbereiten	**25**	Abteilung 1-5		
	Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden	**26**	Abteilung 1-5		MS Word
	Auswahlgespräche durchführen	**27**	Abteilung 1-5		
	Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen	**28**	Abteilung 1-5	Rankingtabelle	MS Excel
	Gesamtauswertung mit rechtssicherem Auswahlvermerk erstellen	**29**	Abteilung 1-5	Rankingtabelle, Auswahl-vermerk	MS Excel MS Word
	Besetzungsvorschlag erstellen und weiterleiten	**30**	Abteilung 1-5	Stellenbesetzungsantrag (Vordruck) mit Rankingtabelle und Auswahlvermerk	
	formale Voraussetzungen prüfen (3)	**31**	Stellenwirtschaft (PW)	"	
	Besetzungsvorschlag prüfen und Beschäftigtenvertretungen beteiligen	**32**	Stellenwirtschaft (PW)	" mit Beteiligungsvorlage	Pro Fiskal, IPV
	Besetzungsvorschlag zeichnen und weiterleiten	**33**	Steuerungsdienst (StD)	"	
	Besetzungsvorschlag prüfen	**34**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
Schleife zu 34	Unstimmigkeiten klären (2)	**35**	Beschäftigtenvertretungen (BV)		
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2	**36**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
	Zusagen verschicken	**37**	Stellenwirtschaft (PW)	Zusageschreiben	MS Word
Schleife zu 30	Nachrückerschreiben verschicken	**38**	Stellenwirtschaft (PW)	"	MS Word
	Absagen verschicken	**39**	Stellenwirtschaft (PW)	Absageschreiben	MS Word
	Einstellung vornehmen	**40**	Personalservice (PS)	Arbeitsvertrag, Beamtenurkunde	MS Word IPV

Anhang 3 Erhebungssheet Ist-Prozess Digitalverfahren 1.1

(Mai/Juni 2017)

				Artefakte	
Prozess-folge	**Bezeichnung der Aktivität**	**Reihen-folge**	**Verantwortung**	**Dokumente**	**IT-Verfahren**
	Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen	**1**	Abteilung 1-5	Entwurf Stellenaus-schreibung	MS Word
	Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen	**2**	Stellenwirtschaft (PW)	"	Pro Fiskal, IPV
	Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten	**3**	Stellenwirtschaft (PW)	"	
	Beschäftigtenvertretungen beteiligen	**4**	Stellenwirtschaft (PW)	Stellenausschreibung, Beteiligungsvorlage	MS Word
	Unterlagen zeichnen und weiterleiten	**5**	Steuerungsdienstleitung (StD)	"	MS Word
	Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen	**6**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
Schleife zu 6	Unstimmigkeiten klären (1)	**7**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1	**8**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
	Ausschreibung veröffentlichen	**9**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	"	E-Rec-System
	Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen	**10**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Meldung Agentur für Arbeit (Vordruck)	MS Word
	Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen	**11**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
	Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen	**12**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
Parallel zu 11: bei Bewerbung über rexx (alternativ)	automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden	**13**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
	Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen	**14**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
Schleife zu 14	ggf. Unterlagen nachfordern	**15**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
bei schwer-behinderten Bewerbern weiter 16, wenn nein dann weiter 19	Info über Schwerbehinderte weiterleiten	**16**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
	Schwerbehinderte prüfen	**17**	Beschäftigtenvertretungen (BV)		E-Rec-System
	Rückmeldung über Berücksichtigung geben	**18**	Beschäftigtenvertretungen (BV)		E-Rec-System
	formale Voraussetzungen prüfen	**19**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Rankingtabelle	MS Excel
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen	**20**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Rankingtabelle	MS Excel
	Ranking und Vorauswahl treffen	**21**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Rankingtabelle	MS Excel
	Vorauswahlvermerk erstellen	**22**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Vorauswahlvermerk	MS Word
	Termin und Raum für Auswahlgespräche koordinieren	**23**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		
	Auswahlgespräche vorbereiten	**24**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		
	Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden	**25**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
	Auswahlgepräche durchführen	**26**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		
	Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen	**27**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Rankingtabelle	MS Excel
	Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen	**28**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Rankingtabelle, Auswahlvermerk	MS Excel MS Word
	Besetzungsvorschlag erstellen und weiterleiten	**29**	Abteilung 1-5	Stellen-besetzungsantrag (Vordruck) mit Rankingtabelle und Auswahlvermerk	
	Besetzungsvorschlag prüfen und Beschäftigtenvertretung beteiligen	**30**	Stellenwirtschaft (PW)	" mit Beteiligungs-vorlage	Pro Fiskal, IPV
	Besetzungsvorschlag zeichnen und weiterleiten	**31**	Steuerungsdienst (StD)	"	
	Besetzungsvorschlag prüfen	**32**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	E-Rec-System
Schleife zu 32	Unstimmigkeiten klären (2)	**33**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2	**34**	Beschäftigtenvertretungen (BV)	"	E-Rec-System
	Zusagen verschicken	**35**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Zusageschreiben	E-Rec-System
Schleife zu 29	Nachrückerschreiben verschicken	**36**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)		E-Rec-System
Bei Zusage	Absagen verschicken	**37**	Zentraler Service (Ausbildung/PE)	Absageschreiben	E-Rec-System
	Einstellung vornehmen	**38**	Personalservice (PS)	Arbeitsvertrag, Beamtenurkunde	MS Word, IPV

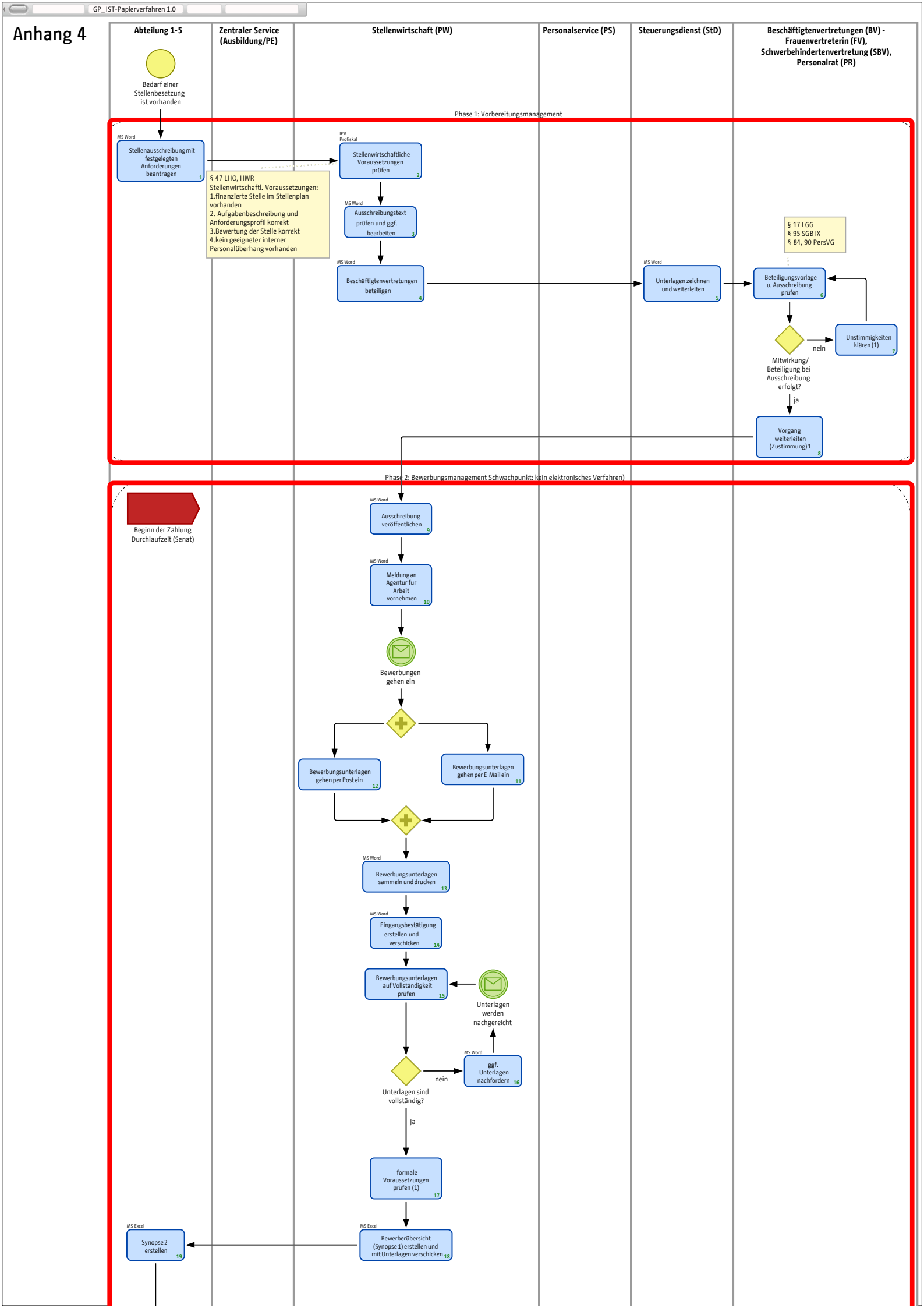
Anhang 4 Prozessflussdiagramm Ist-Prozess Papierverfahren 1.0

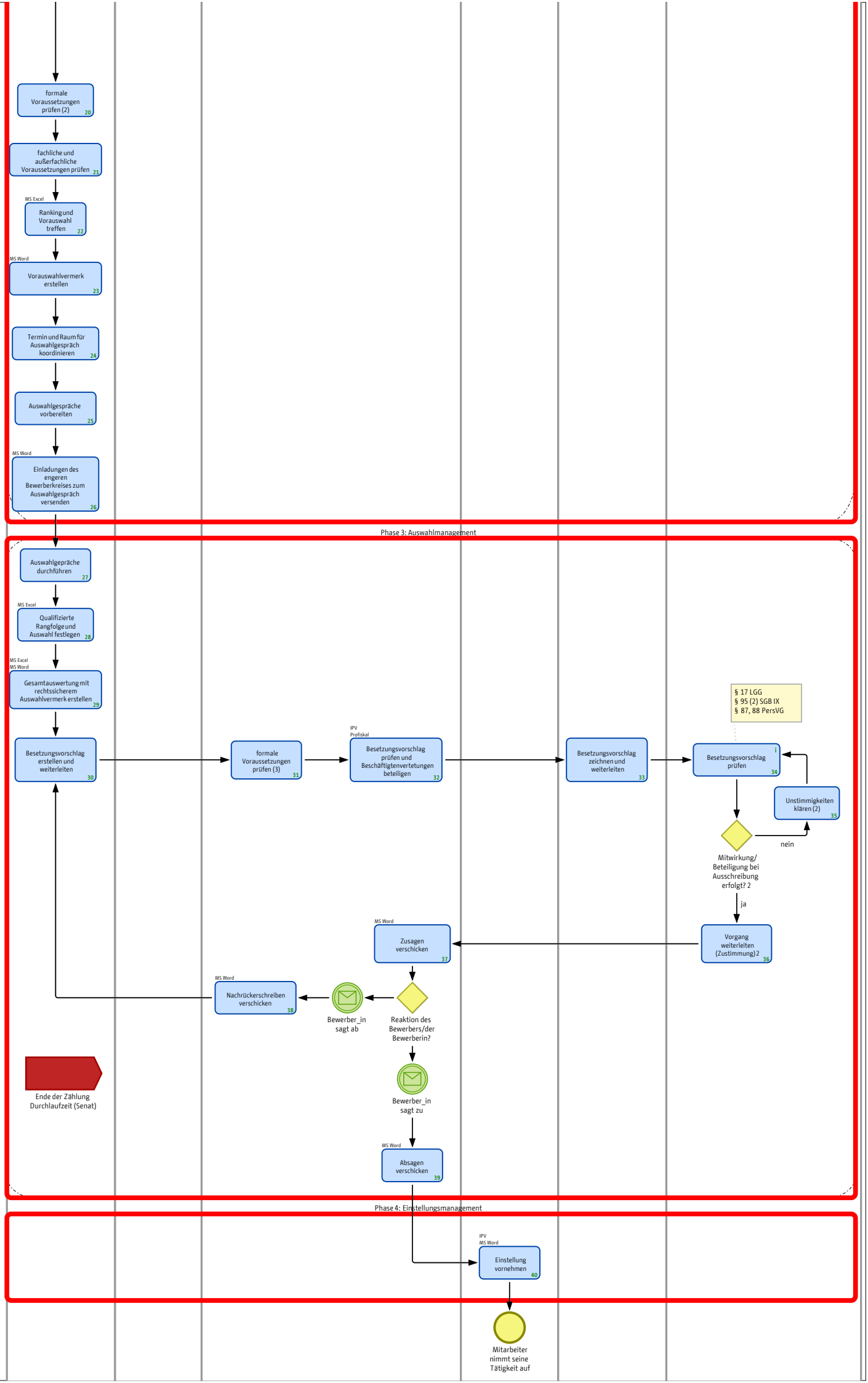
Anhang 5 Prozessflussdiagramm Ist-Prozess Digitalverfahren 1.1

Anhang 6 Prozessflussdiagramm Soll-Prozess Digitalverfahren zentral 2.0

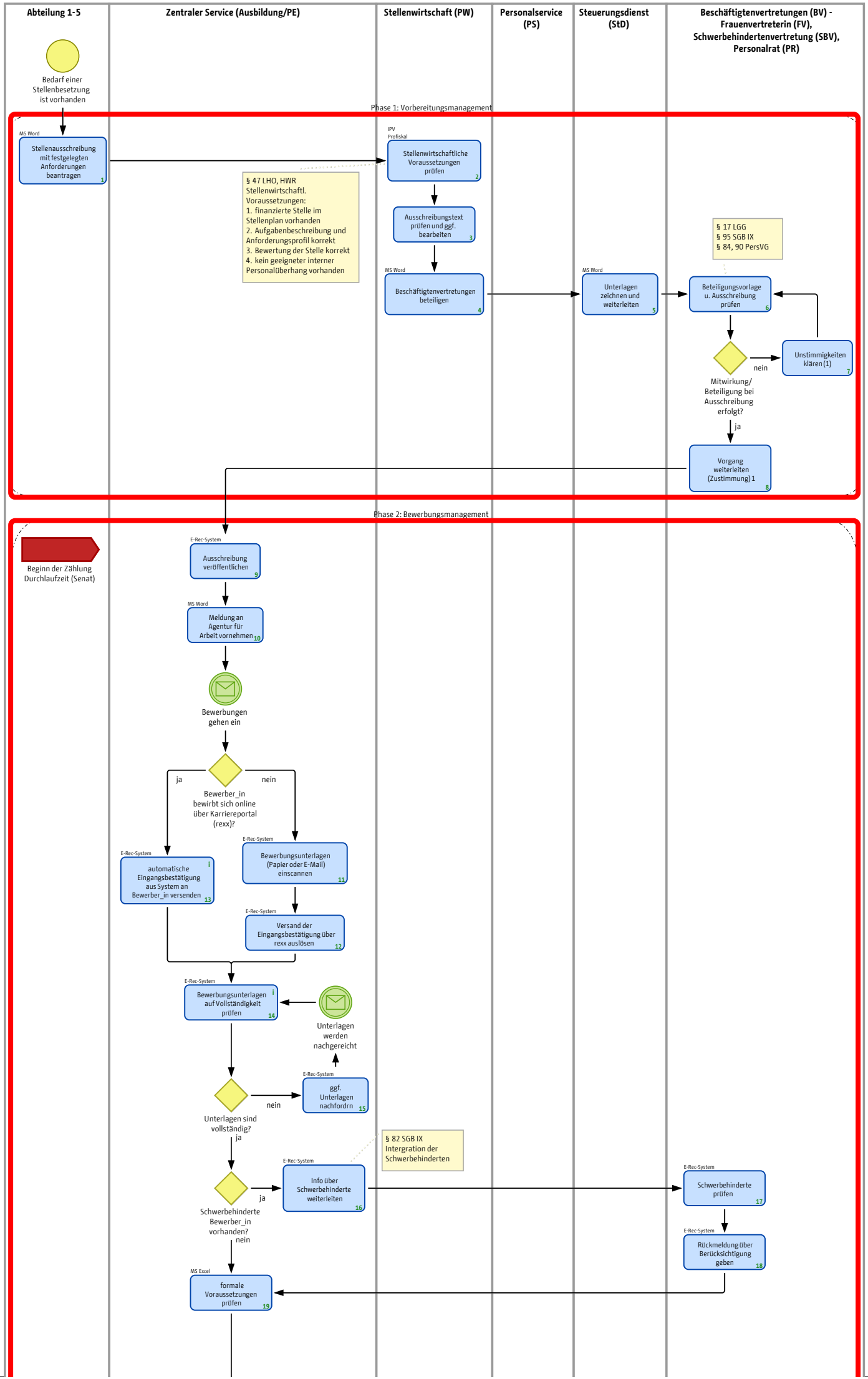
Anhang 7 Prozessflussdiagramm Soll-Digitalverfahren dezentral 2.1

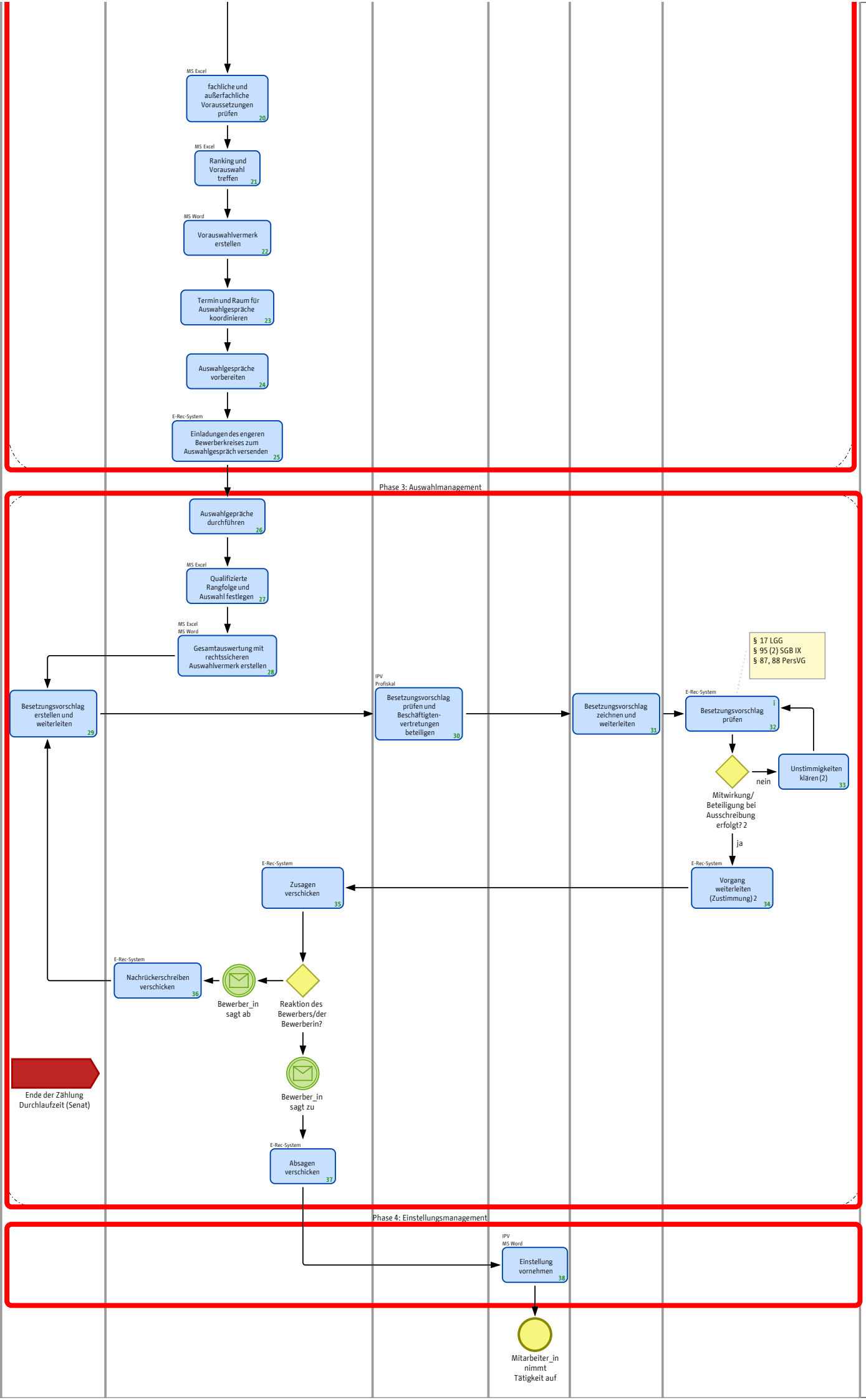
Anhang 4


GP_IST-Papierverfahren 1.0
Abteilung 1-5
Zentraler Service (Ausbildung/PE)
Stellenwirtschaft (PW)
Personalservice (PS)
Steuerungsdienst (StD)
Beschäftigtenvertretungen (BV) - Frauenvertreterin (FV), Schwerbehindertenvertretung (SBV), Personalrat (PR)
Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden
Phase 1: Vorbereitungsmanagement
MS Word
Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen 1
§ 47 LHO, HWR
Stellenwirtschaftl. Voraussetzungen:
1.finanzierte Stelle im Stellenplan vorhanden
2. Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil korrekt
3.Bewertung der Stelle korrekt
4.kein geeigneter interner Personalüberhang vorhanden
IPV Profiskal
Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen 2
MS Word
Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten 3
MS Word
Beschäftigtenvertretungen beteiligen 4
MS Word
Unterlagen zeichnen und weiterleiten 5
§ 17 LGG
§ 95 SGB IX
§ 84, 90 PersVG
Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen 6
Unstimmigkeiten klären (1) 7
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt?
ja
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1 8
Phase 2: Bewerbungsmanagement Schwachpunkt: kein elektronisches Verfahren)
Beginn der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
MS Word
Ausschreibung veröffentlichen 9
MS Word
Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen 10
Bewerbungen gehen ein
Bewerbungsunterlagen gehen per E-Mail ein 11
Bewerbungsunterlagen gehen per Post ein 12
MS Word
Bewerbungsunterlagen sammeln und drucken 13
MS Word
Eingangsbestätigung erstellen und verschicken 14
Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen 15
Unterlagen werden nachgereicht
MS Word
ggf. Unterlagen nachfordern 16
nein
Unterlagen sind vollständig?
ja
formale Voraussetzungen prüfen (1) 17
MS Excel
Bewerberübersicht (Synopse 1) erstellen und mit Unterlagen verschicken 18
MS Excel
Synopse 2 erstellen 19

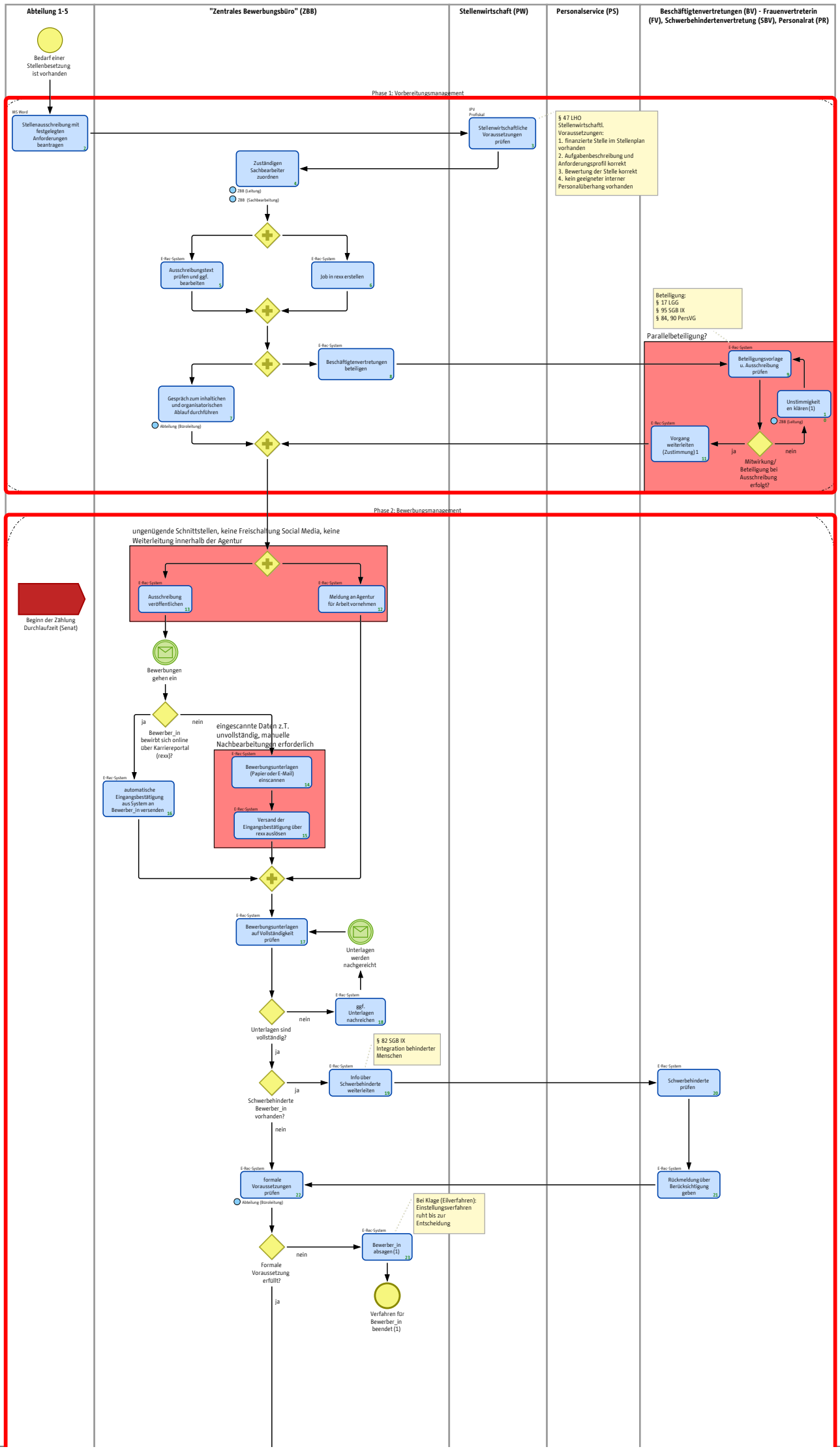

formale Voraussetzungen prüfen (2) 20
fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen 21
MS Excel
Ranking und Vorauswahl treffen 22
MS Word
Vorauswahlvermerk erstellen 23
Termin und Raum für Auswahlgespräch koordinieren 24
Auswahlgespräche vorbereiten 25
MS Word
Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden 26
Phase 3: Auswahlmanagement
Auswahlgepräche durchführen 27
MS Excel
Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen 28
MS Excel
MS Word
Gesamtauswertung mit rechtssicherem Auswahlvermerk erstellen 29
Besetzungsvorschlag erstellen und weiterleiten 30
formale Voraussetzungen prüfen (3) 31
IPV
Profiskal
Besetzungsvorschlag prüfen und Beschäftigtenvertetungen beteiligen 32
Besetzungsvorschlag zeichnen und weiterleiten 33
§ 17 LGG
§ 95 (2) SGB IX
§ 87, 88 PersVG
Besetzungsvorschlag prüfen 34
Unstimmigkeiten klären (2) 35
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt? 2
ja
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2 36
MS Word
Zusagen verschicken 37
MS Word
Nachrückerschreiben verschicken 38
Bewerber_in sagt ab
Reaktion des Bewerbers/der Bewerberin?
Bewerber_in sagt zu
MS Word
Absagen verschicken 39
Ende der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
Phase 4: Einstellungsmanagement
IPV
MS Word
Einstellung vornehmen 40
Mitarbeiter nimmt seine Tätigkeit auf

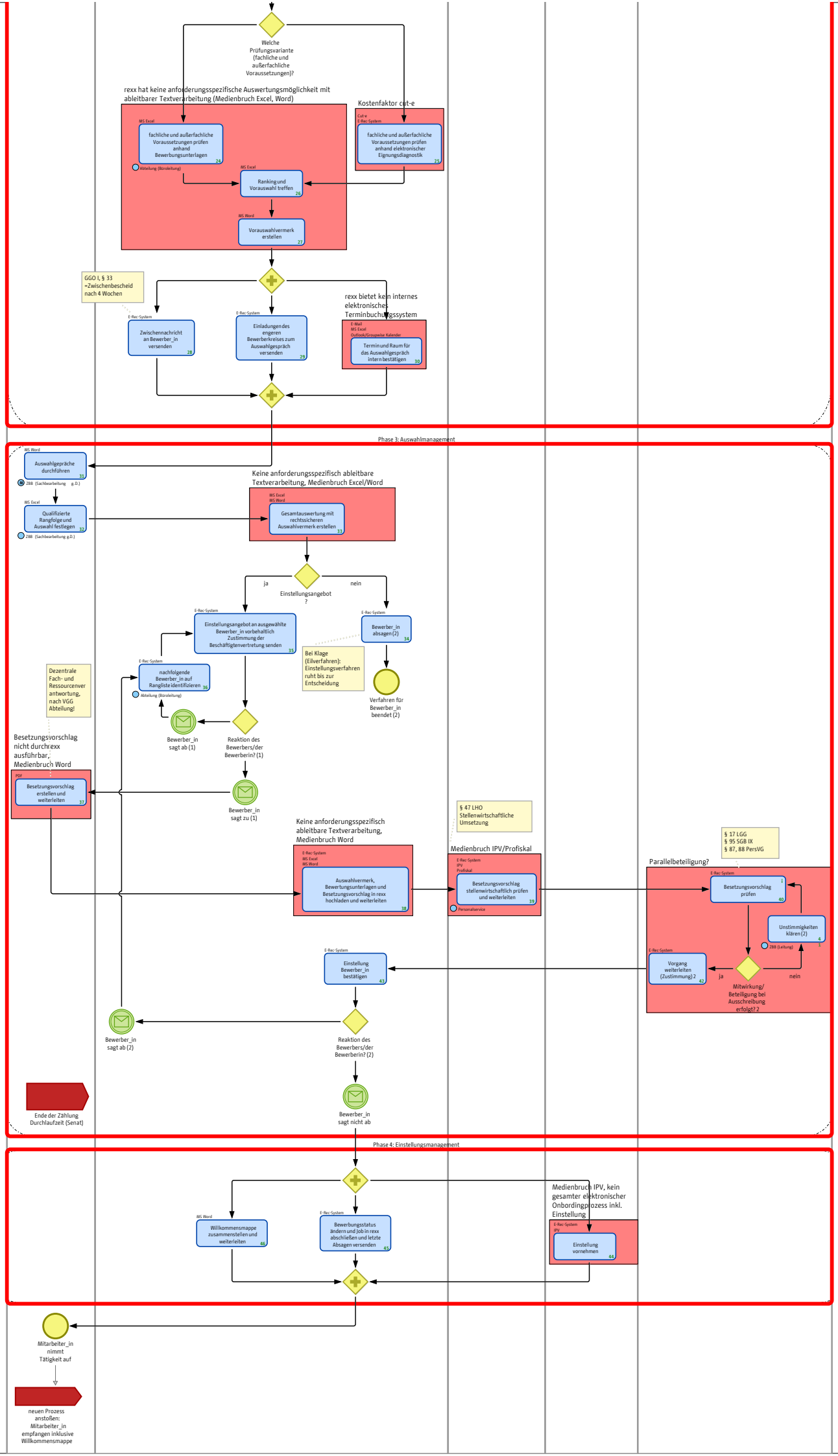
Anhang 5


Abteilung 1-5
Zentraler Service (Ausbildung/PE)
Stellenwirtschaft (PW)
Personalservice (PS)
Steuerungsdienst (StD)
Beschäftigtenvertretungen (BV) - Frauenvertreterin (FV), Schwerbehindertenvertretung (SBV), Personalrat (PR)
Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden
Phase 1: Vorbereitungsmanagement
MS Word
Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen 1
§ 47 LHO, HWR
Stellenwirtschaftl. Voraussetzungen:
1. finanzierte Stelle im Stellenplan vorhanden
2. Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil korrekt
3. Bewertung der Stelle korrekt
4. kein geeigneter interner Personalüberhang vorhanden
IPV Profiskal
Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen 2
Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten 3
MS Word
Beschäftigtenvertretungen beteiligen 4
MS Word
Unterlagen zeichnen und weiterleiten 5
§ 17 LGG
§ 95 SGB IX
§ 84, 90 PersVG
Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen 6
Unstimmigkeiten klären (1) 7
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt?
ja
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1 8
Phase 2: Bewerbungsmanagement
Beginn der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
E-Rec-System
Ausschreibung veröffentlichen 9
MS Word
Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen 10
Bewerbungen gehen ein
ja
nein
Bewerber_in bewirbt sich online über Karriereportal (rexx)?
E-Rec-System
automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden 13
E-Rec-System
Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen 11
E-Rec-System
Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen 12
E-Rec-System
Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen 14
Unterlagen werden nachgereicht
E-Rec-System
ggf. Unterlagen nachfordrn 15
nein
Unterlagen sind vollständig?
ja
§ 82 SGB IX
Intergration der Schwerbehinderten
E-Rec-System
Info über Schwerbehinderte weiterleiten 16
ja
Schwerbehinderte Bewerber_in vorhanden?
nein
E-Rec-System
Schwerbehinderte prüfen 17
E-Rec-System
Rückmeldung über Berücksichtigung geben 18
MS Excel
formale Voraussetzungen prüfen 19

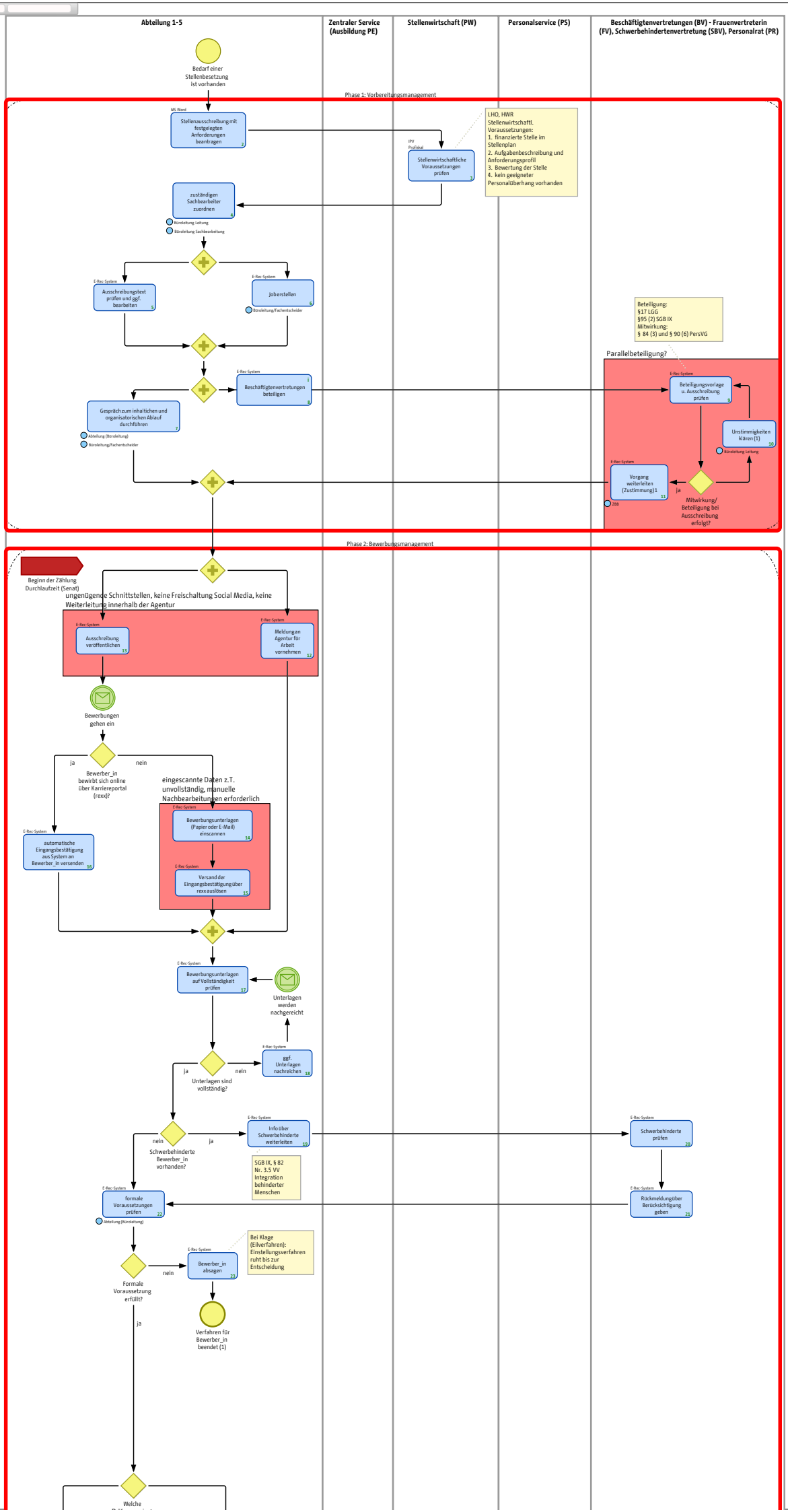

MS Excel
fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen 20
MS Excel
Ranking und Vorauswahl treffen 21
MS Word
Vorauswahlvermerk erstellen 22
Termin und Raum für Auswahlgespräche koordinieren 23
Auswahlgespräche vorbereiten 24
E-Rec-System
Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden 25
Phase 3: Auswahlmanagement
Auswahlgepräche durchführen 26
MS Excel
Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen 27
MS Excel
MS Word
Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen 28
Besetzungsvorschlag erstellen und weiterleiten 29
IPV
Profiskal
Besetzungsvorschlag prüfen und Beschäftigten-vertretungen beteiligen 30
Besetzungsvorschlag zeichnen und weiterleiten 31
§ 17 LGG
§ 95 (2) SGB IX
§ 87, 88 PersVG
E-Rec-System
Besetzungsvorschlag prüfen 32
Unstimmigkeiten klären (2) 33
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt? 2
ja
E-Rec-System
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2 34
E-Rec-System
Zusagen verschicken 35
E-Rec-System
Nachrückerschreiben verschicken 36
Bewerber_in sagt ab
Reaktion des Bewerbers/der Bewerberin?
Bewerber_in sagt zu
E-Rec-System
Absagen verschicken 37
Ende der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
Phase 4: Einstellungsmanagement
IPV
MS Word
Einstellung vornehmen 38
Mitarbeiter_in nimmt Tätigkeit auf

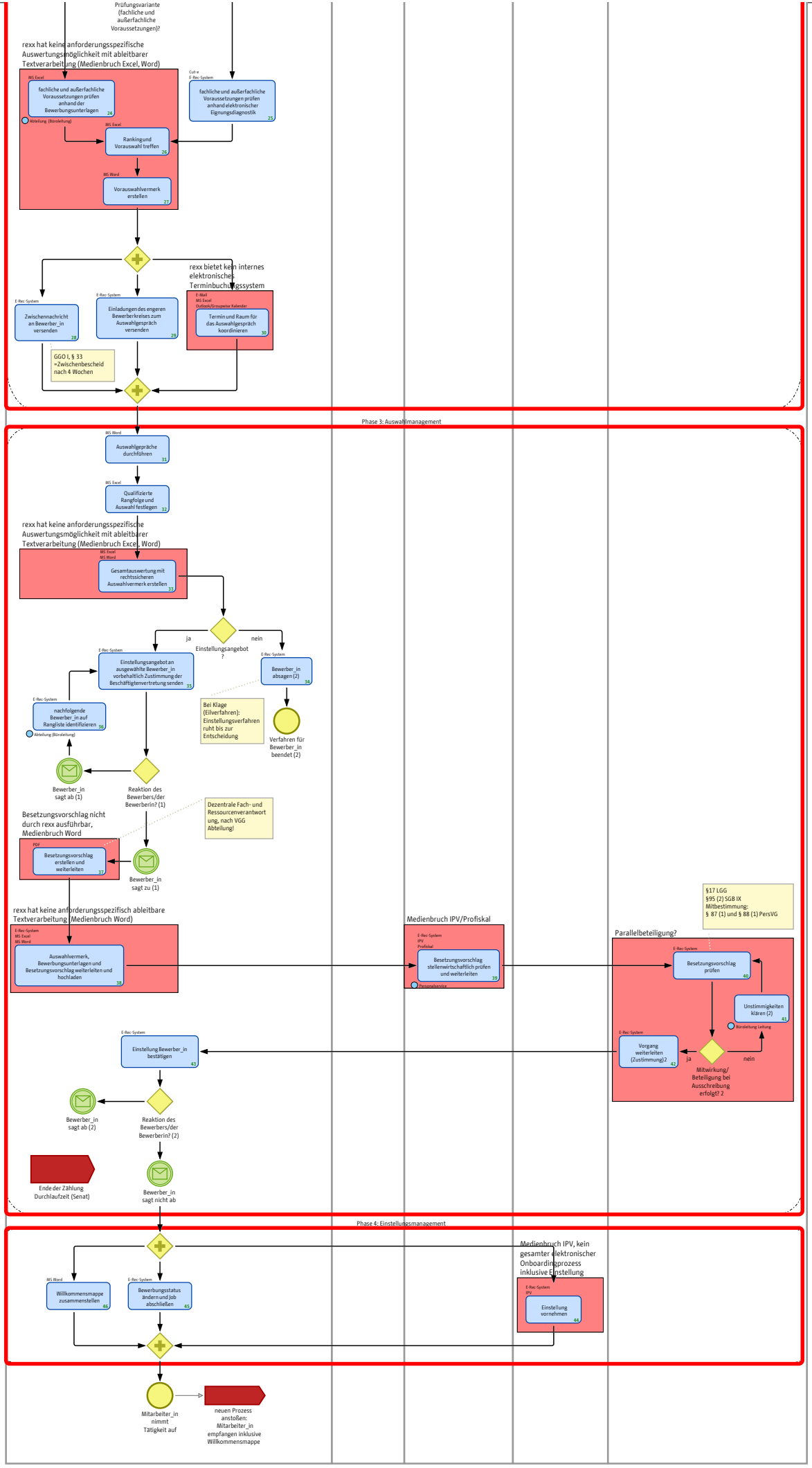
Anhang 6


GP_SOLL-Digitalverfahren zentral 2.0
Abteilung 1-5
"Zentrales Bewerbungsbüro" (ZBB)
Stellenwirtschaft (PW)
Personalservice (PS)
Beschäftigtenvertretungen (BV) - Frauenvertreterin (FV), Schwerbehindertenvertretung (SBV), Personalrat (PR)
Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden
Phase 1: Vorbereitungsmanagement
MS Word
Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen 2
IPV Profiskal
Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen 3
§ 47 LHO
Stellenwirtschaftl. Voraussetzungen:
1. finanzierte Stelle im Stellenplan vorhanden
2. Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil korrekt
3. Bewertung der Stelle korrekt
4. kein geeigneter interner Personalüberhang vorhanden
Zuständigen Sachbearbeiter zuordnen 4
ZBB (Leitung)
ZBB (Sachbearbeitung)
E-Rec-System
Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten 5
Job in rexx erstellen 6
Beteiligung:
§ 17 LGG
§ 95 SGB IX
§ 84, 90 PersVG
Parallelbeteiligung?
Beschäftigtenvertretungen beteiligen 8
Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen 9
Gespräch zum inhaltlichen und organisatorischen Ablauf durchführen 7
Abteilung (Bürolleitung)
Unstimmigkeiten klären (1) 10
ZBB (Leitung)
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 11
ja
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt?
Phase 2: Bewerbungsmanagement
ungenügende Schnittstellen, keine Freischaltung Social Media, keine Weiterleitung innerhalb der Agentur
Ausschreibung veröffentlichen 13
Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen 12
Beginn der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
Bewerbungen gehen ein
Bewerber_in bewirbt sich online über Karrierereportal (rexx)?
eingescannte Daten z.T. unvollständig, manuelle Nachbearbeitungen erforderlich
Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen 14
Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen 15
automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden 16
Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen 17
Unterlagen werden nachgereicht
ggf. Unterlagen nachreichen 18
Unterlagen sind vollständig?
§ 82 SGB IX
Integration behinderter Menschen
Info über Schwerbehinderte weiterleiten 19
Schwerbehinderte Bewerber_in vorhanden?
Schwerbehinderte prüfen 20
Rückmeldung über Berücksichtigung geben 21
formale Voraussetzungen prüfen 22
Bei Klage (Eilverfahren): Einstellungsverfahren ruht bis zur Entscheidung
Bewerber_in absagen (1) 23
Formale Voraussetzung erfüllt?
Verfahren für Bewerber_in beendet (1)


Welche Prüfungsvariante (fachliche und außerfachliche Voraussetzungen)?
rexx hat keine anforderungsspezifische Auswertungsmöglichkeit mit ableitbarer Textverarbeitung (Medienbruch Excel, Word)
MS Excel
fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand Bewerbungsunterlagen 24
Abteilung (Büroleitung)
MS Excel
Ranking und Vorauswahl treffen 26
MS Word
Vorauswahlvermerk erstellen 27
Kostenfaktor cut-e
Cut-e
E-Rec-System
fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand elektronischer Eignungsdiagnostik 25
GGO I, § 33 =Zwischenbescheid nach 4 Wochen
E-Rec-System
Zwischennachricht an Bewerber_in versenden 28
E-Rec-System
Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden 29
rexx bietet kein internes elektronisches Terminbuchungssystem
E-Mail
MS Excel
Outlook/Groupwise Kalender
Termin und Raum für das Auswahlgespräch intern bestätigen 30
Phase 3: Auswahlmanagement
MS Word
Auswahlgespräche durchführen 35
ZBB (Sachbearbeitung g.D.)
MS Excel
Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen 33
ZBB (Sachbearbeitung g.D.)
Keine anforderungsspezifisch ableitbare Textverarbeitung, Medienbruch Excel/Word
MS Excel
MS Word
Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen 31
ja
nein
Einstellungsangebot ?
E-Rec-System
Einstellungsangebot an ausgewählte Bewerber_in vorbehaltlich Zustimmung der Beschäftigtenvertretung senden 35
E-Rec-System
Bewerber_in absagen (2) 34
Bei Klage (Eilverfahren): Einstellungsverfahren ruht bis zur Entscheidung
Verfahren für Bewerber_in beendet (2)
Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung, nach VGG Abteilung!
E-Rec-System
nachfolgende Bewerber_in auf Rangliste identifizieren 36
Abteilung (Büroleitung)
Bewerber_in sagt ab (1)
Reaktion des Bewerbers/der Bewerberin? (1)
Besetzungsvorschlag nicht durch rexx ausführbar, Medienbruch Word
PDF
Besetzungsvorschlag erstellen und weiterleiten 37
Bewerber_in sagt zu (1)
Keine anforderungsspezifisch ableitbare Textverarbeitung, Medienbruch Word
E-Rec-System
MS Excel
MS Word
Auswahlvermerk, Bewerbungsunterlagen und Besetzungsvorschlag in rexx hochladen und weiterleiten 38
§ 47 LHO Stellenwirtschaftliche Umsetzung
Medienbruch IPV/Profiskal
E-Rec-System
IPV
Profiskal
Besetzungsvorschlag stellenwirtschaftlich prüfen und weiterleiten 39
Personalservice
§ 17 LGG
§ 95 SGB IX
§ 87, 88 PersVG
Parallelbeteiligung?
E-Rec-System
Besetzungsvorschlag prüfen 40
Unstimmigkeiten klären (2) 41
ZBB (Leitung)
E-Rec-System
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2 42
ja
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt? 2
E-Rec-System
Einstellung Bewerber_in bestätigen 43
Bewerber_in sagt ab (2)
Reaktion des Bewerbers/der Bewerberin? (2)
Ende der Zahlung Durchlaufzeit (Senat)
Bewerber_in sagt nicht ab
Phase 4: Einstellungsmanagement
MS Word
Willkommensmappe zusammenstellen und weiterleiten 46
E-Rec-System
Bewerbungsstatus ändern und Job in rexx abschließen und letzte Absagen versenden 45
Medienbruch IPV, kein gesamter elektronischer Onbordingprozess inkl. Einstellung
E-Rec-System
IPV
Einstellung vornehmen 44
Mitarbeiter_in nimmt Tätigkeit auf
neuen Prozess anstoßen: Mitarbeiter_in empfangen inklusive Willkommensmappe

Anhang 7


GP_SOLL-Digitalverfahren dezentral 2.1
Abteilung 1-5
Zentraler Service (Ausbildung PE)
Stellenwirtschaft (PW)
Personalservice (PS)
Beschäftigtenvertretungen (BV) - Frauenvertreterin (FV), Schwerbehindertenvertretung (SBV), Personalrat (PR)
Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden
Phase 1: Vorbereitungsmanagement
MS Word
Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen 2
IPV Profiskal
Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen 3
LHO, HWR
Stellenwirtschaftl. Voraussetzungen:
1. finanzierte Stelle im Stellenplan
2. Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil
3. Bewertung der Stelle
4. kein geeigneter Personalüberhang vorhanden
zuständigen Sachbearbeiter zuordnen 4
Büroleitung Leitung
Büroleitung Sachbearbeitung
E-Rec-System
Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten 5
Joberstellen 6
Büroleitung/Fachentscheider
Beteiligung:
§17 LGG
§95 (2) SGB IX
Mitwirkung:
§ 84 (3) und § 90 (6) PersVG
Parallelbeteiligung?
Beschäftigtenvertretungen beteiligen 8
Gespräch zum inhaltlichen und organisatorischen Ablauf durchführen 7
Abteilung (Büroleitung)
Büroleitung/Fachentscheider
Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen 9
Unstimmigkeiten klären (1) 10
Vorgang weiterleiten (Zustimmung)1 11
ZBB
ja
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt?
Phase 2: Bewerbungsmanagement
Beginn der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
ungenügende Schnittstellen, keine Freischaltung Social Media, keine Weiterleitung innerhalb der Agentur
Ausschreibung veröffentlichen 13
Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen 12
Bewerbungen gehen ein
ja
nein
Bewerber_in bewirbt sich online über Karriereportal (rexx)?
eingescannte Daten z.T. unvollständig, manuelle Nachbearbeitungen erforderlich
Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen 14
Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen 15
automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden 16
Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen 17
Unterlagen werden nachgereicht
ggf. Unterlagen nachreichen 18
Unterlagen sind vollständig?
Schwerbehinderte Bewerber_in vorhanden?
Info über Schwerbehinderte weiterleiten 19
SGB IX, § 82 Nr. 3.5 VV Integration behinderter Menschen
Schwerbehinderte prüfen 20
Rückmeldung über Berücksichtigung geben 21
formale Voraussetzungen prüfen 22
Formale Voraussetzung erfüllt?
Bewerber_in absagen 23
Bei Klage (Eilverfahren): Einstellungsverfahren ruht bis zur Entscheidung
Verfahren für Bewerber_in beendet (1)
Welche


Prüfungsvariante (fachliche und außerfachliche Voraussetzungen)?
rexx hat keine anforderungsspezifische Auswertungsmöglichkeit mit ableitbarer Textverarbeitung (Medienbruch Excel, Word)
MS Excel
fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand der Bewerbungsunterlagen 24
Abteilung (Bürokeitung)
MS Excel
Ranking und Vorauswahl treffen 26
MS Word
Vorauswahlvermerk erstellen 27
Cut-e
E-Rec-System
fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand elektronischer Eignungsdiagnostik 25
rexx bietet kein internes elektronisches Terminbuchungssystem
E-Rec-System
Zwischennachricht an Bewerber_in versenden 28
E-Rec-System
Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden 29
E-Mail
MS Excel
Outlook/Groupwise Kalender
Termin und Raum für das Auswahlgespräch koordinieren 30
GGO I, § 33 =Zwischenbescheid nach 4 Wochen
Phase 3: Auswahlmanagement
MS Word
Auswahlgespräche durchführen 31
MS Excel
Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen 32
rexx hat keine anforderungsspezifische Auswertungsmöglichkeit mit ableitbarer Textverarbeitung (Medienbruch Excel, Word)
MS Excel
MS Word
Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen 33
ja
nein
Einstellungsangebot ?
E-Rec-System
Einstellungsangebot an ausgewählte Bewerber_in vorbehaltlich Zustimmung der Beschäftigtenvertretung senden 35
E-Rec-System
Bewerber_in absagen (2) 34
Bei Klage (Eilverfahren): Einstellungsverfahren ruht bis zur Entscheidung
Verfahren für Bewerber_in beendet (2)
E-Rec-System
nachfolgende Bewerber_in auf Rangliste identifizieren 36
Abteilung (Bürokeitung)
Bewerber_in sagt ab (1)
Reaktion des Bewerbers/der Bewerberin? (1)
Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung, nach VGG Abteilung!
Besetzungsvorschlag nicht durch rexx ausführbar, Medienbruch Word
PDF
Besetzungsvorschlag erstellen und weiterleiten 37
Bewerber_in sagt zu (1)
rexx hat keine anforderungsspezifisch ableitbare Textverarbeitung (Medienbruch Word)
E-Rec-System
MS Excel
MS Word
Auswahlvermerk, Bewerbungsunterlagen und Besetzungsvorschlag weiterleiten und hochladen 38
Medienbruch IPV/Profiskal
E-Rec-System
IPV
Profiskal
Besetzungsvorschlag stellenwirtschaftlich prüfen und weiterleiten 39
Personalverwaltung
§17 LGG
§95 (2) SGB IX
Mitbestimmung:
§ 87 (1) und § 88 (1) PersVG
Parallelbeteiligung?
E-Rec-System
Besetzungsvorschlag prüfen 40
Unstimmigkeiten klären (2) 41
Bürokeitung Leitung
E-Rec-System
Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 42
ja
nein
Mitwirkung/ Beteiligung bei Ausschreibung erfolgt? 2
E-Rec-System
Einstellung Bewerber_in bestätigen 43
Bewerber_in sagt ab (2)
Reaktion des Bewerbers/der Bewerberin? (2)
Ende der Zählung Durchlaufzeit (Senat)
Bewerber_in sagt nicht ab
Phase 4: Einstellungsmanagement
Medienbruch IPV, kein gesamter elektronischer Onboardingprozess inklusive Einstellung
MS Word
Willkommensmappe zusammenstellen 46
E-Rec-System
Bewerbungsstatus ändern und Job abschließen 45
E-Rec-System
IPV
Einstellung vornehmen 44
Mitarbeiter_in nimmt Tätigkeit auf
neuen Prozess anstoßen: Mitarbeiter_in empfangen inklusive Willkommensmappe

Anhang 8 a Ergebnisse Schätzverfahren Soll-Prozess Digitalverfahren zentral 2.0

Ermittlung der geschätzten Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten

SOLL-PROZESS 2.0 mit rexx Stand 22. Juni 2017 — **zentral**

	Name	Reihenfolge	Fußnote	Bearbeitungszeit in min.	Faktor	Summe Bearbeitungszeit pro Stellenausschreibung	Durchlaufzeit in AT	Mitwirkung / Anmerkungen
	Grundannahme auf Basis bisheriger Erfahrungswerte für durchschnittlich 185 Stellenbesetzungsverfahren jährlich:							
	1. 2 zu besetzende Vakanzen pro Stellenausschreibung 2. 34 eingehende Bewerbungen 3. 4 Schwerbehinderte pro Verfahren 4. 8 Absagen in Phase 2 5. 12 Bewerbungsgespräche				6. 14 Zwischennachrichten 7. 8 Absagen in Phase 3 8. 2 Zusagen (da 2 Vakanzen) 9. 2 Einstellungen 10. 16 Absagen in Phase 4			
	Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden	1						
Phase 1	Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen	2		5		5	4	
	Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen	3						Reihenfolge 3: Bearbeitung durch PW
	Zuständigen Sachbearbeiter zuordnen	4		5		5	4	
	Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten	5		120		120		
	Job erstellen	6		30		30		
	Gespräch zum inhaltichen und organisatorischen Ablauf durchführen (mit BL)	7		60		60	11	Reihenfolge 7: Gespräch gemeinsam mit Abteilung BL
	Beschäftigtenvertretungen beteiligen	8	(1)	10		10		
	Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen	9						
	Unstimmigkeiten klären (1)	10		15		15		Reihenfolge 9 und 11: Bearbeitung durch BV nur für 1 x Stellenausschreibung Reihenfolge 10: Abstimmung ZBB und BV
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1	11						
Phase 2	Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen	12		60		60	14,5	Reihenfolge 18: Bearbeitung durch Bewerber
	Ausschreibung veröffentlichen	13		60		60		
	Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen	14		20	34	680		
	Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen	15						
	automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden	16						
	Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen	17	(2)	10	34	340		
	ggf. Unterlagen nachreichen	18						
	Info über Schwerbehinderte weiterleiten	19		5	4	20		
	Schwerbehinderte prüfen	20		2	4	8		
	Rückmeldung über Berücksichtigung geben	21		1	4	4		
	Formale Voraussetzungen prüfen	22		5	34	170		
	Bewerber_in absagen (1)	23		2	8	16		
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand Bewerbungsunterlagen	24	(2)	30	26	780	14,5	Reihenfolge 24 und 25: Mitwirkung bzw. Entscheidung BL
	Ranking und Vorauswahl treffen	25						
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand elektronischer Eignungsdiagnostik	26		12	26	312		
	Vorauswahlvermerk erstellen	27	(2)	180		180		
	Zwischennachricht an Bewerber_in versenden	28		5	14	70		
	Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden	29		5	12	60		
	Termin und Raum für das Auswahlgespräch intern bestätigen	30		10		10		
Phase 3	Auswahlgepräche durchführen	31		30	12	360	10	Reihenfolge 31 und 32: Unterstützung ZBB bei Auswahlgesprächen
	Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen	32		10		10		
	Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen	33	(2)	240		240		
	Bewerber_in absagen (2)	34		2	8	16		
	Einstellungsangebot an ausgewählt(n)e Bewerber_in vorbehaltlich Zustimmung der Beschäftigtenvertretung senden	35		10	2	20		
	nachfolgende Bewerber_in auf Rangliste identifizieren	36		5		5		
	Besetzungsvorschlag erstellen	37		10	2	20		
	Auswahlvermerk, Bewerbungsunterlagen und Besetzungsvorschlag in rexx hochladen und weiterleiten	38		10	2	20	0,5	
	Besetzungsvorschlag stellenwirtschaftlich prüfen und weiterleiten	39					1	Reihenfolge 39: Bearbeitung durch PW
	Besetzungsvorschlag prüfen	40	(1)				17	Reihenfolge 40 und 41: Bearbeitung BV für 2 x Einstellung Reihenfolge 42: Abstimmung ZBB und BV für 2 x Einstellung
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2	41						
	Unstimmigkeiten klären (2)	42		15	2	30		
	Einstellung Bewerber_in bestätigen /verbindliche Zusage	43		10	2	20		
							76,5	**DLZ Phase 1 bis 3 ≈ 3,83 Mon** (ausgehend von 20 AT)
Phase 4	Einstellung vornehmen	44		10	2	20	14	Reihenfolge 44 bis 46: ZBB und Mitwirkung PS
	Bewerbungsstatus ändern und Job in rexx abschließen/letzte Absagen versenden	45		2	16	32		
	Willkommensmappe zusammenstellen	46		15	2	30		
	BIS ZUM TAG DER ARBEITSAUFNAHME			***1021***		***3838***	***90,5***	**DLZ Phase 1 bis 4 ≈ 4,53 Mon** (ausgehend von 20 AT)
	Mitarbeiter_in nimmt seine Tätigkeit auf	47						
	Bearbeitungszeit insgesamt in Minuten:			**1021**		**3838**		**DLZ Phase 2 bis 3** (57,5 AT) **≈ 2,88 Mon** (ausgehend von 20 AT)
	Bearbeitungszeit insgesamt in Stunden:			**17,02**		**63,97**		

Fußnoten:

(1) Ersparnisse bei der **Durchlaufzeit** ergeben sich bei zentraler Durchführung durch das ZBB durch die regelmäßig wöchentlich stattfindenden Besprechungen zwischen ZBB und BV, deren Termine nicht gesondert koordiniert werden müssen. Bei diesen Besprechungen können parallel mehrere Stellenbesetzungsverfahren besprochen werden. (Besprechungsdauer pro Verfahren (reine Barbeitungszeit) bleibt gleich).

(2) Beschleunigungseffekt bei den Bearbeitungszeiten im ZBB aufgrund funktionaler Spezialisierung

Anhang 8 b Ergebnisse Schätzverfahren Soll-Prozess Digitalverfahren dezentral 2.1

Ermittlung der geschätzten Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten

SOLL-PROZESS 2.0 mit rexx Stand 22. Juni 2017 **dezentral**

	Name	Reihenfolge	Fußnote	Bearbeitungszeit in min.	Faktor	Summe Bearbeitungszeit pro Stellenausschreibung	Durchlaufzeit in AT	Mitwirkung / Anmerkungen
	Grundannahme auf Basis bisheriger Erfahrungswerte für durchschnittlich 185 Stellenbesetzungsverfahren jährlich:							
	1. 2 zu besetzende Vakanzen pro Stellenausschreibung 2. 34 eingehende Bewerbungen 3. 4 Schwerbehinderte pro Verfahren 4. 8 Absagen in Phase 2 5. 12 Bewerbungsgespräche				6. 14 Zwischennachrichten 7. 8 Absagen in Phase 3 8. 2 Zusagen (da 2 Vakanzen) 9. 2 Einstellungen 10. 16 Absagen in Phase 4			
	Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden	1						
Phase 1	Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen	2		5		5	4	
	Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen	3						Reihenfolge 3: Bearbeitung durch PW
	Zuständigen Sachbearbeiter zuordnen	4		5		5	4	
	Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten	5		120		120		
	Job erstellen	6		30		30		
	Gespräch zum inhaltichen und organisatorischen Ablauf durchführen	7		60		60	12	Reihenfolge 7: BL und Fachamt
	Beschäftigtenvertretungen beteiligen	8	(1)					Reihenfolge 9 und 11: Bearbeitung durch BV nur für 1 x Stellenausschreibung Reihenfolge 10: Abstimmung Abteilung BL und BV
	Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen	9		10		10		
	Unstimmigkeiten klären (1)	10		15		15		
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1	11						
Phase 2	Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen	12		60		60	15	Reihenfolge 18: Bearbeitung durch Bewerber
	Ausschreibung veröffentlichen	13		60		60		
	Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen	14		20	34	680		
	Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen	15						
	automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden	16						
	Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen	17	(2)	13	34	442		
	ggf. Unterlagen nachreichen	18		-	-	-		
	Info über Schwerbehinderte weiterleiten	19		5	4	20		
	Schwerbehinderte prüfen	20		2	4	8		
	Rückmeldung über Berücksichtigung geben	21		1	4	4		
	Formale Voraussetzungen prüfen	22		5	34	170		
	Bewerber_in absagen (1)	23		2	8	16		
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand Bewerbungsunterlagen	24	(2)				16	
	Ranking und Vorauswahl treffen	25		35	26	910		
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand elektronischer Eignungsdiagnostik	26		12	26	312		
	Vorauswahlvermerk erstellen	27	(2)	190		190		
	Zwischennachricht an Bewerber_in versenden	28		5	14	70		
	Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden	29		5	12	60		
	Termin und Raum für das Auswahlgespräch intern bestätigen	30		10		10		
Phase 3	Auswahlgepräche durchführen	31		30	12	360	10	Reihenfolge 31 und 32: Abteilung BL und Fachamt
	Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen	32		10		10		
	Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen	33	(2)	250		250		
	Bewerber_in absagen (2)	34		2	8	16		
	Einstellungsangebot an ausgewählt(n)e Bewerber_in vorbehaltlich Zustimmung der Beschäftigtenvertretung senden	35		10	2	20		
	nachfolgende Bewerber_in auf Rangliste identifizieren	36		5		5		
	Besetzungsvorschlag erstellen	37		10	2	20		
	Auswahlvermerk, Bewerbungsunterlagen und Besetzungsvorschlag in rexx hochladen und weiterleiten	38		10	2	20	1	
	Besetzungsvorschlag stellenwirtschaftlich prüfen und weiterleiten	39					1	Reihenfolge 39: Bearbeitung durch PW
	Besetzungsvorschlag prüfen	40	(1)				18	Reihenfolge 40 und 41: Bearbeitung BV für 2 x Einstellung Reihenfolge 42: Abstimmung Abteilung BL und BV für 2 x Einstellung
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2	41						
	Unstimmigkeiten klären (2)	42		15	2	30		
	Einstellung Bewerber_in bestätigen /verbindliche Zusage	43		10	2	20		
							81	**DLZ Phase 1 bis 3 ≈ 4,05 Mon** (ausgehend von 20 AT)
Phase 4	Einstellung vornehmen	44		10	2	20	14	Reihenfolge 45 bis 47: Abteilung BL und Mitwirkung PS
	Bewerbungsstatus ändern und Job in rexx abschließen/letzte Absagen versenden	45		2	16	32		
	Willkommensmappe zusammenstellen	46		15	2	30		
	BIS ZUM TAG DER ARBEITSAUFNAHME			***1049***		***4090***	***95***	**DLZ Phase 1 bis 4 ≈ 4,75 Mon** (ausgehend von 20 AT)
	Mitarbeiter_in nimmt seine Tätigkeit auf	47						
	Beabreitungszeit insgesamt in Minuten:			**1049**		**4090**		**DLZ Phase 2 bis 3** (61 AT) **≈ 3,05 Mon** (ausgehend von 20 AT)
	Beabreitungszeit insgesamt in Stunden:			**17,48**		**68,17**		

Fußnoten:

(1) Ersparnisse bei der **Durchlaufzeit** ergeben sich bei zentraler Durchführung durch das ZBB durch die regelmäßig wöchentlich stattfindenden Besprechungen zwischen ZBB und BV, deren Termine nicht gesondert koordiniert werden müssen. Bei diesen Besprechungen können parallel mehrere Stellenbesetzungsverfahren besprochen werden. (Besprechungsdauer pro Verfahren (reine Barbeitungszeit) bleibt gleich).

(2) Beschleunigungseffekt bei den Bearbeitungszeiten im ZBB aufgrund funktionaler Spezialisierung

Anhang 9 Nutzwertanalyse

Gewichtung x1 — **Nutzwertanalyse**

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$W_{K\ x1}$	$K_{G,K}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1		=	=	<	<	<	=	=	=	<	>	2,5	6,4%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	=		>	<	=	=	=	=	=	<	=	4,5	8,2%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	=	<		<	<	=	<	=	=	<	=	2,5	4,5%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	>	>	>		=	>	>	>	>	=	>	9,0	16,4%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	>	=	>	=		<	=	>	>	=	<	6,0	10,9%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	>	=	=	<	=		=	<	=	<	=	4,0	7,3%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	=	=	>	<	=	=		<	=	<	>	4,5	8,2%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	=	=	=	<	<	>	>		>	<	>	5,5	10,0%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	=	=	=	<	=	=	=	<		<	=	3,5	6,4%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	>	>	>	=	=	>	>	>	>		>	8,0	16,4%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	<	=	=	<	>	=	<	<	=	<		3,0	5,5%
	Summe													55,0	100,0%

*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Gewichtung x2 — **Nutzwertanalyse**

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$W_{K\ x2}$	$K_{G,K}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1		=	=	>	>	>	>	>	>	>	=	8,5	15,5%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	=		=	>	=	>	>	>	>	>	=	8,0	14,5%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	=	=		>	=	>	>	>	>		=	7,5	13,6%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	<	<	<		<	<	<	<	<	<	<	0,0	0,0%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	<	=	=	>		=	=	<	=	<	=	4,0	7,3%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	<	<	<	>	=		=	<	=	<	<	2,5	4,5%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	<	<	<	>	=	=		<	=	<	=	3,0	5,5%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	<	<	<	>	>	>	>		=	<	<	4,5	8,2%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	<	=	<	>	=	=	=	=		<	<	3,0	5,5%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	<	<	=	>	>	>	>	>	>		=	7,0	12,7%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	=	=	=	>	=	>	=	>	>	=		7,0	12,7%
	Summe													55,0	100,0%

*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Gewichtung x3 — **Nutzwertanalyse**

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$W_{K\ x3}$	$K_{G,K}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1		=	>	>	=	>	=	>	=	>	>	8,0	14,5%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	=		>	>	=	>	<	>	=	=	=	6,5	11,8%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	<	<		<	<	<	<	=	<	<	=	1,0	1,8%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	<	<	>		=	<	<	<	<	=	=	2,5	4,5%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	=	<	>	=		<	<	=	<	=	=	3,5	6,4%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	<	=	>	>	>		=	>	=	>	>	7,5	13,6%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	=	>	>	>	>	=		>	>	>	>	8,5	15,5%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	<	<	=	>	=	<	<		=	<	=	3,0	5,5%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	=	=	>	>	>	=	=	=		=	>	7,0	12,7%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	<	=	>	=	=	<	<	>	=		>	5,0	9,1%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	<	=	=	=	=	<	<	=	<	<		2,5	4,5%
	Summe													55,0	100,0%

*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Gewichtung x4 — **Nutzwertanalyse**

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$W_{K\ x4}$	$K_{G,K}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1		=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	9,5	17,3%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	=		=	>	>	>	>	>	>	>	>	9,5	17,3%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	<	<		=	=	=	=	>	>	=	=	5,0	9,1%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	<	<	=		=	=	<	<	<	=	<	2,0	3,6%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	<	<	=	=		=	=	=	<	=	=	2,5	4,5%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	<	<	=	=	=		=	=	>	=	=	4,5	8,2%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	<	<	=	>	>	=		>	=	<	=	5,0	9,1%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	<	<	<	>	=	=	<		=	<	=	3,0	5,5%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	<	<	<	>	>	<	=	=		=	<	3,5	6,4%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	<	<	=	=	>	=	>	>	>		=	6,0	10,9%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	<	<	=	>	=	=	=	=	=	=		4,5	8,2%
	Summe													55,0	100,0%

*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Gewichtung x5 — **Nutzwertanalyse**

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$W_{K\ x5}$	$K_{G,K}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1		<	>	>	>	>	>	>	>	>	>	9,0	16,4%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	>		>	>	>	>	>	>	>	>	>	10,0	18,2%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	<	<		>	>	>	>	>	>	=	>	7,5	13,6%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	<	<	<		>	>	=	=	<	<	=	3,5	6,4%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	<	<	<	<		=	=	<	=	<	<	1,5	2,7%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	<	<	<	<	=		=	=	<	<	<	1,5	2,7%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	<	<	<	=	=	=		>	>	=	<	4,0	7,3%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	<	<	<	=	>	=	<		>	<	<	3,0	5,5%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	<	<	<	>	=	>	<	<		<	<	2,5	4,5%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	<	<	=	>	>	>	=	>	>		<	6,0	10,9%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	<	<	<	=	>	>	>	>	>	>		6,5	11,8%
	Summe													55,0	100,0%

*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Gewichtung x6 — **Nutzwertanalyse**

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$W_{K\ x6}$	$K_{G,K}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1		=	>	>	>	=	>	>	=	=	>	8,0	14,5%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	=		<	<	=	<	<	>	<	<	<	2,0	3,6%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	<	>		=	=	=	>	>	=	=	=	6,0	10,9%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	<	>	=		>	=	=	>	=	=	>	6,5	11,8%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	<	=	=	<		=	=	>	=	<	=	4,0	7,3%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	=	>	=	=	=		=	>	=	=	=	6,0	10,9%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	<	>	<	=	=	=		>	=	<	=	4,5	8,2%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	<	<	<	<	<	<	<		<	<	<	0,0	0,0%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	=	>	=	=	=	=	>	>		=	=	6,0	10,9%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	=	>	=	=	>	=	>	>	=		>	7,5	13,6%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	<	>	=	<	=	=	=	>	=	<		4,5	8,2%
	Summe													55,0	100,0%

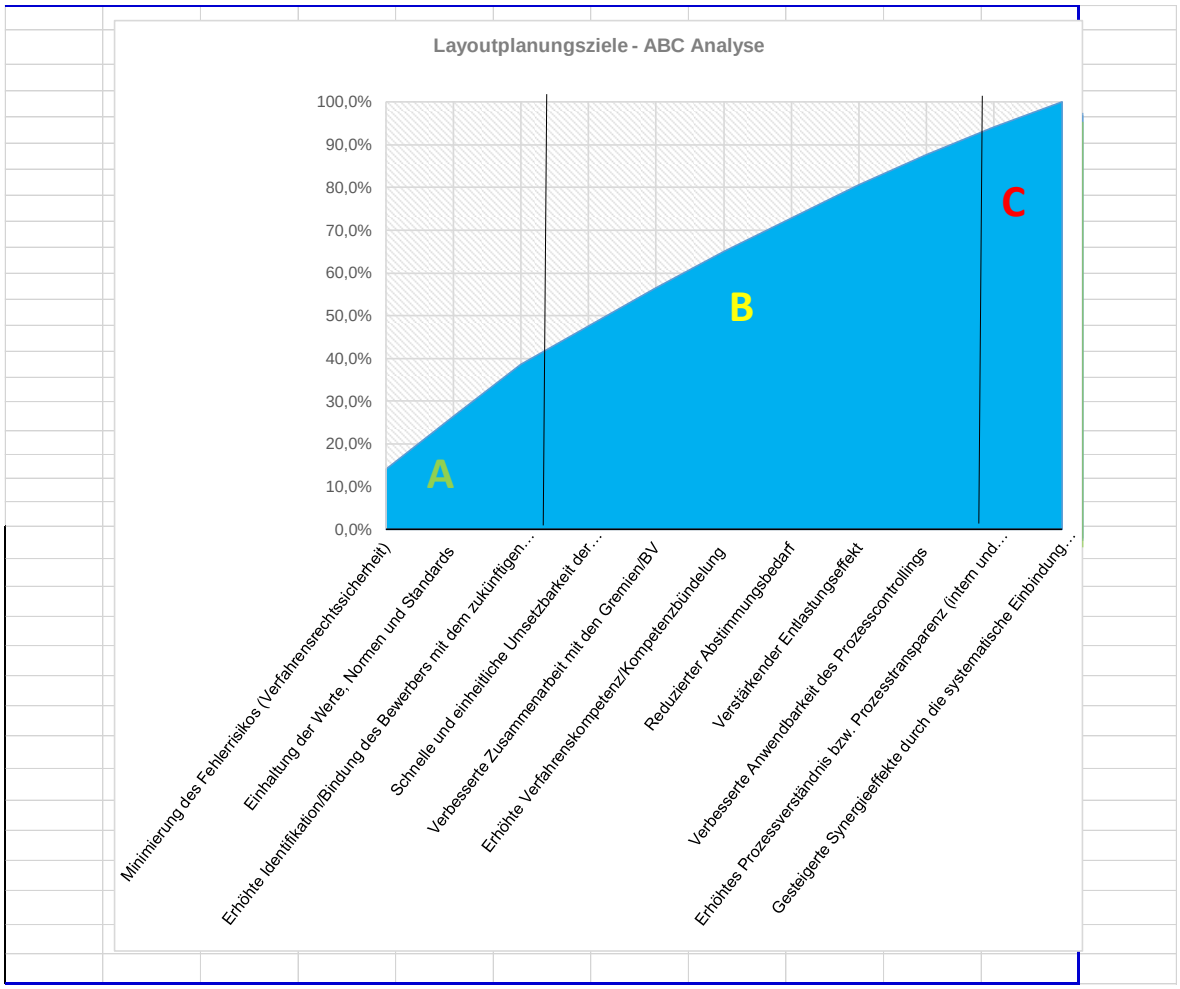
*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Bewertung	
>	1 Punkt
=	0,5 Punkte
<	0 Punkte

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	$W_{k\,x1}$	$W_{k\,x2}$	$W_{k\,x3}$	$W_{k\,x4}$	$W_{k\,x5}$	$W_{k\,x6}$	Summe	$K_{g\,Gesamt}$
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	3,5	8,5	8,0	9,5	9,0	8,0	46,5	14,1%
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlich	2	4,5	8,0	6,5	9,5	10,0	2,0	40,5	12,3%
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	2,5	7,5	1,0	5,0	7,5	6,0	29,5	8,9%
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	9,0	0,0	2,5	2,0	3,5	6,5	23,5	7,1%
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,0	4,0	3,5	2,5	1,5	4,0	21,5	6,5%
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	4,0	2,5	7,5	4,5	1,5	6,0	26,0	7,9%
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	4,5	3,0	8,5	5,0	4,0	4,5	29,5	8,9%
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,5	4,5	3,0	3,0	3,0	0,0	19,0	5,8%
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	3,5	3,0	7,0	3,5	2,5	6,0	25,5	7,7%
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	9,0	7,0	5,0	6,0	6,0	7,5	40,5	12,3%
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	3,0	7,0	2,5	4,5	6,5	4,5	28,0	8,5%
	Summe		55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	330,0	100,0%

*Der paarweise Vergleich sowie die darauf aufbauende Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	$W_{k\,x1}$	$W_{k\,x2}$	$W_{k\,x3}$	$W_{k\,x4}$	$W_{k\,x5}$	$W_{k\,x6}$	Summe	$K_{g\,Gesamt}$	Kummuliert	Bereich
Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	3,5	8,5	8,0	9,5	9,0	8,0	46,5	14,1%	14,1%	A
Einhaltung der Werte, Normen und Standards	2	4,5	8,0	6,5	9,5	10,0	2,0	40,5	12,3%	26,4%	
Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	2,5	7,5	1,0	5,0	7,5	6,0	40,5	12,3%	38,6%	
Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	9,0	0,0	2,5	2,0	3,5	6,5	29,5	8,9%	47,6%	B
Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	6,0	4,0	3,5	2,5	1,5	4,0	29,5	8,9%	56,5%	
Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	4,0	2,5	7,5	4,5	1,5	6,0	28,0	8,5%	65,0%	
Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	4,5	3,0	8,5	5,0	4,0	4,5	26,0	7,9%	72,9%	
Verstärkender Entlastungseffekt	9	5,5	4,5	3,0	3,0	3,0	0,0	25,5	7,7%	80,6%	
Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings	4	3,5	3,0	7,0	3,5	2,5	6,0	23,5	7,1%	87,7%	
Erhöhtes Prozessverständnis bzw. Prozesstransparenz (intern und extern)	5	9,0	7,0	5,0	6,0	6,0	7,5	21,5	6,5%	94,2%	C
Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	3,0	7,0	2,5	4,5	6,5	4,5	19,0	5,8%	100,0%	
Summe		55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	55,0	330	100,0%	*683,6%*	


Layoutplanungsziele - ABC Analyse
100,0%
90,0%
80,0%
70,0%
60,0%
50,0%
40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
0,0%
A
B
C
Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)
Einhaltung der Werte, Normen und Standards
Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen...
Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der...
Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV
Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung
Reduzierter Abstimmungsbedarf
Verstärkender Entlastungseffekt
Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings
Erhöhtes Prozessverständnis bzw. Prozesstransparenz (intern und...
Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung...

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	4	0,56	3	0,42
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	12,3%	5	0,61	2	0,25
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	4	0,36	3	0,27
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	4	0,28	2	0,14
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	4	0,26	4	0,26
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	3	0,24	4	0,32
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	4	0,36	3	0,27
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	5	0,29	2	0,12
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	5	0,39	3	0,23
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	3	0,37	4	0,49
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	5	0,42	3	0,25
	∑ Nutzwert - x1				4,14		3,02

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	4	0,56	4	0,56
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	12,3%	5	0,61	3	0,37
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	4	0,36	4	0,36
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	4	0,28	2	0,14
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	5	0,33	3	0,20
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	3	0,24	3	0,24
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	4	0,36	4	0,36
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	5	0,29	2	0,12
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	4	0,31	0	-
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	2	0,25	5	0,61
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	4	0,34	4	0,34
	∑ Nutzwert - x2				3,92		3,29

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamtgewichtu Gesamt Gewichtung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	3	0,42	1	0,14
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	12,3%	3	0,37	0	-
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	3	0,27	1	0,09
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	4	0,28	0	-
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	2	0,13	2	0,13
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	2	0,16	0	-
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	4	0,36	0	-
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	3	0,17	1	0,06
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	3	0,23	3	0,23
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	2	0,25	3	0,37
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	2	0,17	3	0,25
	∑ Nutzwert - x3				2,81		1,27

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	5	0,70	3	0,42
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	12,3%	4	0,49	2	0,25
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	4	0,36	3	0,27
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	5	0,36	3	0,21
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	4	0,26	4	0,26
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	3	0,24	4	0,32
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	4	0,36	3	0,27
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	5	0,29	2	0,12
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	4	0,31	3	0,23
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	3	0,37	5	0,61
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	4	0,34	3	0,25
	∑ Nutzwert - x4				4,07		3,21

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	4	0,56	2	0,28
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	12,3%	5	0,61	1	0,12
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	5	0,45	1	0,09
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	4	0,28	3	0,21
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	4	0,26	3	0,20
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	1	0,08	4	0,32
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	2	0,18	4	0,36
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	5	0,29	1	0,06
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	3	0,23	4	0,31
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	5	0,61	2	0,25
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	4	0,34	2	0,17
	∑ Nutzwert - x5				3,90		2,36

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	4	0,56	3	0,42
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher Standards)	2	12,3%	5	0,61	2	0,25
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	3	0,27	4	0,36
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	4	0,28	3	0,21
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	4	0,26	2	0,13
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	2	0,16	4	0,32
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	3	0,27	3	0,27
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	5	0,29	2	0,12
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	4	0,31	4	0,31
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	2	0,25	5	0,61
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	5	0,42	4	0,34
	∑ Nutzwert - x6				3,68		3,33

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

5= sehr gut
4= gut
3= befriedigend
2= ausreichend
1= mangelhaft
0= ungenügend

Nutzwertanalyse

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	zentral x1		zentral x2		zentral x3		zentral x4		zentral x5		zentral x6		zentral x1-x6	
				Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	4	0,56	4	0,56	3	0,42	5	0,70	4	0,56	4	0,56	4,00	0,5636
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher S	2	12,3%	5	0,61	5	0,61	3	0,37	4	0,49	5	0,61	5	0,61	4,50	0,5523
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	5	0,45	3	0,27	3,83	0,3427
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	4	0,28	4	0,28	4	0,28	5	0,36	4	0,28	4	0,28	4,17	0,2967
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	4	0,26	5	0,33	2	0,13	4	0,26	4	0,26	4	0,26	3,83	0,2497
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2,33	0,1838
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3,50	0,3129
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	5	0,29	5	0,29	3	0,17	5	0,29	5	0,29	5	0,29	4,67	0,2687
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	5	0,39	4	0,31	3	0,23	4	0,31	3	0,23	4	0,31	3,83	0,2962
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	3	0,37	2	0,25	2	0,25	3	0,37	5	0,61	2	0,25	2,83	0,3477
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	5	0,42	4	0,34	2	0,17	4	0,34	4	0,34	5	0,42	4,00	0,3394
∑ Nutzwert - Gesamtergebnis - zentral in der Übersicht					**4,14**		**3,92**		**2,81**		**4,07**		**3,90**		**3,68**		**3,7538**

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

3,7538

M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewichtung	dezentral x1		dezentral x2		dezentral x3		dezentral x4		dezentral x5		dezentral x6		dezentral x1-x6	
				Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	1	14,1%	3	0,42	4	0,56	1	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	2,67	0,3758
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards (Neutralität gegenüber Bewerber, einheitliches Auftreten/Vorgehen, Verwendung einheitlicher S	2	12,3%	2	0,25	3	0,37	0	-	2	0,25	1	0,12	2	0,25	1,67	0,2045
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	3	8,9%	3	0,27	4	0,36	1	0,09	3	0,27	1	0,09	4	0,36	2,67	0,2384
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings (Datenreport: Abrufbarkeit und Auswertung Kennzahlen)	4	7,1%	2	0,14	2	0,14	0	-	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2,17	0,1543
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	5	6,5%	4	0,26	3	0,20	2	0,13	4	0,26	3	0,20	2	0,13	3,00	0,1955
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	6	7,9%	4	0,32	3	0,24	0	-	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3,17	0,2495
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	7	8,9%	3	0,27	4	0,36	0	-	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2,83	0,2533
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	8	5,8%	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1,67	0,0960
Mensch	Verstärkter Entlastungseffekt	9	7,7%	3	0,23	0	-	3	0,23	3	0,23	4	0,31	4	0,31	2,83	0,2189
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	10	12,3%	4	0,49	5	0,61	3	0,37	5	0,61	2	0,25	5	0,61	4,00	0,4909
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	11	8,5%	3	0,25	4	0,34	3	0,25	3	0,25	2	0,17	4	0,34	3,17	0,2687
∑ Nutzwert - Gesamtergebnis - dezentral in der Übersicht					**3,02**		**3,29**		**1,27**		**3,21**		**2,36**		**3,33**		**2,7457**

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

2,7457

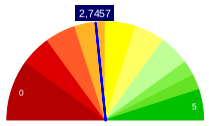
M-Einflussfaktoren (Ursachen)*	Wertungskriterien (Soll-Kriterien)	Nr.	Gesamt Gewicht-ung	zentral Bewertung	zentral Wert	dezentral Bewertung	dezentral Wert
Management/Mitwelt	Minimierung des Fehlerrisikos (Verfahrensrechtssicherheit)	**1**	**14,1%**	4,00	0,5636	2,67	0,3758
	Einhaltung der Werte, Normen und Standards	**2**	**12,3%**	4,50	0,5523	1,67	0,2045
	Schnelle und einheitliche Umsetzbarkeit der strategischen/politischen Vorgaben und Veränderungen	**3**	**8,9%**	3,83	0,3427	2,67	0,2384
	Verbesserte Anwendbarkeit des Prozesscontrollings	**4**	**7,1%**	4,17	0,2967	2,17	0,1543
Methoden/Maschine/Messung	Erhöhtes Prozessverständnis und Prozesstransparenz (intern und extern)	**5**	**6,5%**	3,83	0,2497	3,00	0,1955
	Reduzierter Abstimmungsbedarf	**6**	**7,9%**	2,33	0,1838	3,17	0,2495
	Verbesserte Zusammenarbeit mit den Gremien/BV	**7**	**8,9%**	3,50	0,3129	2,83	0,2533
	Gesteigerte Synergieeffekte durch die systematische Einbindung des Personalmarketings	**8**	**5,8%**	4,67	0,2687	1,67	0,0960
Mensch	Verstärkender Entlastungseffekt	**9**	**7,7%**	3,83	0,2962	2,83	0,2189
	Erhöhte Identifikation/Bindung des Bewerbers mit dem zukünftigen Arbeitsumfeld	**10**	**12,3%**	2,83	0,3477	4,00	0,4909
	Erhöhte Verfahrenskompetenz/Kompetenzbündelung	**11**	**8,5%**	4,00	0,3394	3,17	0,2687
∑ Nutzwert - Gesamtergebnis - Kompakt					**3,7538**		**2,7457**

*Die Nutzwertanalyse berücksichtigt keine M-Einflussfaktoren (Ursachen), welche Ausschlusskriterien sind, da diese Kriterien zwingend (Muss-Kriterien) umgesetzt werden müssen und keiner Auswahlentscheidung (Auswahlkriterien) unterliegen.

5= sehr gut	5 Punkte = sehr gute methodische Qualität; die zu erwartende Ergebnisqualität ist
3= befriedigend	4 Punkte = gute methodische Qualität; die zu erwartende Ergebnisqualität ist
2= ausreichend	durchweg überzeugend.
1= mangelhaft	3 Punkte = befriedigende methodische Qualität; die zu erwartende Ergebnisqualität
0= ungenügend	ist zufriedenstellend.
	2 Punkte = ausreichende methodische Qualität; die zu erwartende Ergebnisqualität
	ist überwiegend zufriedenstellend.
	1 Punkt = mangelhafte methodische Qualität; die zu erwartende Ergebnisqualität ist
	überwiegend unzureichend.
	0 Punkte = ungenügende methodische Qualität; die zu erwartende Ergebnisqualität
	ist unzureichend.

zentral

dezentral



Anhang 10 Realität Soll-Prozess zentral 2.0 DLZ Bearbeitungszeit

Ermittlung realer Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten

STELLENBESETZUNGSPROZESS - ZBB: Stand Juli 2018 — **zentral**

	Name	Reihenfolge	Fußnote	Bearbeitungszeit in min.	Faktor	Summe Bearbeitungszeit pro Stellenausschreibung	Durchlaufzeit in AT	Mitwirkung / Anmerkungen
	Grundannahme auf Basis der statistischen Auswertung aus dem Jahr 2017 iVm. der Prognose für 2018 (280 Verfahren p.a.):							
	1. 2 zu besetzende Vakanzen pro Stellenausschreibung 2. 32 eingehende Bewerbungen 3. 4 Schwerbehinderte pro Verfahren 4. 10 Absagen in Phase 2 5. 10 Bewerbungsgespräche				6. 12 Zwischennachrichten 7. 10 Absagen in Phase 3 8. 2 Zusagen (da 2 Vakanzen) 9. 2 Einstellungen 10. 16 Absagen in Phase 4			
	Bedarf einer Stellenbesetzung ist vorhanden	1						
Phase 1	Stellenausschreibung mit festgelegten Anforderungen beantragen	2		5		5	4	
	Stellenwirtschaftliche Voraussetzungen prüfen	3						Reihenfolge 3: Bearbeitung durch PW
	Zuständigen Sachbearbeiter zuordnen	4		5		5	4	
	Ausschreibungstext prüfen und ggf. bearbeiten	5		120		120		
	Job erstellen	6		30		30		
	Gespräch zum inhaltichen und organisatorischen Ablauf durchführen (mit BL)	7		60		60	11	Reihenfolge 7: Gespräch gemeinsam mit Abteilung BL
	Beschäftigtenvertretungen beteiligen	8	(1)	8		8		
	Beteiligungsvorlage u. Ausschreibung prüfen	9						
	Unstimmigkeiten klären (1)	10		15		15		Reihenfolge 9 und 11: Bearbeitung durch BV nur für 1 x Stellenausschreibung Reihenfolge 10: Abstimmung ZBB und BV
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 1	11						
Phase 2	Meldung an Agentur für Arbeit vornehmen	12		45		45	14,5	Reihenfolge 18: Bearbeitung durch Bewerber
	Ausschreibung veröffentlichen	13		45		45		
	Bewerbungsunterlagen (Papier oder E-Mail) einscannen	14		18	32	576		
	Versand der Eingangsbestätigung über rexx auslösen	15						
	automatische Eingangsbestätigung aus System an Bewerber_in versenden	16						
	Bewerbungsunterlagen auf Vollständigkeit prüfen	17	(2)	9	32	288		
	ggf. Unterlagen nachreichen	18						
	Info über Schwerbehinderte weiterleiten	19		5	4	20		
	Schwerbehinderte prüfen	20		4	4	16		
	Rückmeldung über Berücksichtigung geben	21		1	4	4		
	Formale Voraussetzungen prüfen	22		4	32	128		
	Bewerber_in absagen (1)	23		1	10	10		
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand Bewerbungsunterlagen	24	(2)				14	Reihenfolge 24 und 25: Mitwirkung bzw. Entscheidung BL
	Ranking und Vorauswahl treffen	25		20	22	440		
	fachliche und außerfachliche Voraussetzungen prüfen anhand elektronischer Eignungsdiagnostik	26		10	22	220		
	Vorauswahlvermerk erstellen	27	(2)	160		160		
	Zwischennachricht an Bewerber_in versenden	28		3	12	36		
	Einladungen des engeren Bewerberkreises zum Auswahlgespräch versenden	29		3	10	30		
	Termin und Raum für das Auswahlgespräch intern bestätigen	30		15		15		
Phase 3	Auswahlgepräche durchführen	31		35	10	350	10	Reihenfolge 31 und 32: Unterstützung ZBB bei Auswahlgesprächen
	Qualifizierte Rangfolge und Auswahl festlegen	32		15		15		
	Gesamtauswertung mit rechtssicheren Auswahlvermerk erstellen	33	(2)	210		210		
	Bewerber_in absagen (2)	34		2	10	20		
	Einstellungsangebot an ausgewählt(n)e Bewerber_in vorbehaltlich Zustimmung der Beschäftigtenvertretung senden	35		7	2	14		
	nachfolgende Bewerber_in auf Rangliste identifizieren	36		5		5		
	Besetzungsvorschlag erstellen	37		5	2	10		
	Auswahlvermerk, Bewerbungsunterlagen und Besetzungsvorschlag in rexx hochladen und weiterleiten	38		3	10	30	0,5	
	Besetzungsvorschlag stellenwirtschaftlich prüfen und weiterleiten	39					1	Reihenfolge 39: Bearbeitung durch PW
	Besetzungsvorschlag prüfen	40	(1)				16,5	Reihenfolge 40 und 41: Bearbeitung BV für 2 x Einstellung Reihenfolge 42: Abstimmung ZBB und BV für 2 x Einstellung
	Vorgang weiterleiten (Zustimmung) 2	41						
	Unstimmigkeiten klären (2)	42		15	2	30		
	Einstellung Bewerber_in bestätigen /verbindliche Zusage	43		5	2	10		
							75,5	**DLZ Phase 1 bis 3 ≈ 3,78 Mon** (ausgehend von 20 AT)
Phase 4	Einstellung vornehmen	44		5	2	10	14	Reihenfolge 44 bis 46: ZBB und Mitwirkung PS
	Bewerbungsstatus ändern und Job in rexx abschließen/letzte Absagen versenden	45		5	20	100		
	Willkommensmappe zusammenstellen	46		10	2	20		
	BIS ZUM TAG DER ARBEITSAUFNAHME			***908***		***3100***	***89,5***	**DLZ Phase 1 bis 4 ≈ 4,48 Mon** (ausgehend von 20 AT)
	Mitarbeiter_in nimmt seine Tätigkeit auf	47						
	Bearbeitungszeit insgesamt in Minuten:			**908**		**3100**		**DLZ Phase 2 bis 3** (56,5 AT) **≈ 2,82 Mon** (ausgehend von 20 AT)
	Bearbeitungszeit insgesamt in Stunden:			**15,13**		**51,67**		

Fußnoten:

(1) Ersparnisse bei der **Durchlaufzeit** ergeben sich bei zentraler Durchführung durch das ZBB durch die regelmäßig wöchentlich stattfindenden Besprechungen zwischen ZBB und BV, deren Termine nicht gesondert koordiniert werden müssen. Bei diesen Besprechungen können parallel mehrere Stellenbesetzungsverfahren besprochen werden. (Besprechungsdauer pro Verfahren (reine Barbeitungszeit) bleibt gleich).

(2) Beschleunigungseffekt bei den Bearbeitungszeiten im ZBB aufgrund funktionaler Spezialisierung

Anhang 11 Realität Soll-Prozess zentral 2.0 Kosten und Stellenbedarf

Prozessname:	Stellenbesetzungsverfahren - **zentral**	Datum:	16.06.2018
Bearbeiter:	Bär/Karasch	Bereich:	BL

Kosten des Arbeitsplatzes (Bürosachbearbeitung, Bereich 7 (KGSt))

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vergütungs-/Besoldungsgruppe	Personalkosten (nach KGSt, inkl. Pensionsrückstellungen etc.) p.a.	Sachkostenpauschale in € p.a.	Gemeinkosten in € (20% der Bruttopersonalkosten) p.a.	Kosten des Arbeitsplatzes insgesamt in € p.a.	Arbeitsstunden (in Abhängigkeit der Beschäftigung) p.a.	Kosten je Arbeitsstunde in € pro Mitarbeiter/in	Anzahl der Mitarbeiter im ZBB	Kosten je Arbeitsstunde entsprechend der MA	Kosten im Durchschnitt für alle MA
				Summe aus 2-4		Quotient aus 5 und 6		Produkt aus 7 und 8	
A10	74.300	9700	14860	98860	1.631	60,61 €	6,0	363,68 €	/
A12	90.900	9700	18180	118780	1.631	72,83 €	0,5	36,41 €	/
								400,09 €	87,93 €

Anmerkung: Aufgrund der Einbeziehung der Pensionsrückstellungen sind die zu berücksichtigten Personalkosten für die versch. Besoldungsgruppen höher als für die entsprechenden Vergütungsgruppen; der höhere Wert der Besoldungsgruppen wird für die Berechnung berücksichtigt

=Summe der durchschnittlichen Arbeitszeit geteilt durch 4,55

(4,55 ist das Ergebnis von 70% der Arbeitszeit von 6,5 VZÄ)

Gesamtkosten der Stellenbesetzungsverfahren im ZBB pro Jahr (geschätzt)

Anzahl Stellenbesetzungsverfahren	Bearbeitungszeit pro Verfahren in h	Kosten je Arbeitsstunde (E9)	Jährliche Kosten Stellenbesetzungsverfahren
2	51,67	87,93 €	9.086,92 €
1	51,67	87,93 €	4.543,46 €

Richtwerte KGSt-Normalarbeitszeit		
Stunden/ Woche	Stunden /Jahr	Minuten / Jahr
39	1590	95400
40	1631	97800

mittlere Bearbeitungszeit (mBZ) im ZBB pro Stellenbesetz	in Stunden	51,67
	in Minuten	3100

Arbeitstage lt. KGSt-Normalarbeitszeit (Nettoarbeitstage):	203,83

Anzahl der Stellenbesetzungsverfahren pro Jahr (geschätzt, ohne Azubis)	270
Anzahl der Stellenbesetzungsverfahren für Azubis pro Jahr (geschätzt)	10
Summe	280

Stellenbedarf

1	2	3	4	5	6
Fallzahl	mittlere Bearbeitungszeit (mBZ) (min)	Arbeitszeitbedarf (min pro Jahr)	Normalarbeitszeit (pro Jahr) in min.		Stellenbedarf
		Produkt aus 1 und 2			Quotient aus 3 und 5
280	3100	868056	Angestellte	95400	9,1
280	3100	868056	Beamte	97800	8,9
					9,0

Impressum

Herausgeber:

Bezirksamt Neukölln von Berlin

Abteilung Finanzen und Wirtschaft

Steuerungsdienst

Karl-Marx-Straße 83, 12040 Berlin

© 08/2018