



Personal- und  
Organisationsamt

21.02.2019

**Ihr/e Ansprechpartner/in:**

Herr Heggemann  
Telefon: 492-1010  
Heggemann@stadt-  
muenster.de

Öffentliche **Beschlussvorlage**

Betrifft

Durch Digitalisierungsmaßnahmen personellen Engpässen begegnen / Antrag R/0079/2017 der Ratsgruppe Piraten/ÖDP

Beratungsfolge

21.03.2019	Betriebsausschuss der citeq	Vorberatung
02.04.2019	Ausschuss für Personal, Organisation, Sicherheit, Ordnung und E-Government	Entscheidung

**I. Beschlussvorschlag:**

1. Der Ausschuss nimmt den nachstehenden Bericht der Verwaltung zur Kenntnis.
2. Der Antrag der Ratsgruppe Piraten/ÖDP vom 9.11.2017 Nummer A-R/0079/2017 „Personelle Engpässe nutzen“ ist damit erledigt.

**II. Finanzielle Auswirkungen:**

Keine

1. Ausgangslage

Mit dem aufgeführten Antrag wird angeregt, dass die Verwaltung durch frühzeitige und gezielte Digitalisierungsmaßnahmen Möglichkeiten untersucht zur Entlastung der Mitarbeiter/-innen sowie als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel und damit der Prävention von personellen Engpässen. Die Verwaltung wird aufgefordert, dem Rat bereits vor Erstellung der Beschlussvorlagen im Zuge der Planungen zur Beschaffung von IT Software, Hardware oder Dienstleistungen über die ermittelten personellen Einsparpotenziale zu berichten. Sie wird ebenfalls aufgefordert, alle bereits geplanten und zukünftigen Maßnahmen zur Digitalisierung der Verwaltung dahingehend zu untersuchen, inwieweit sie geeignet sind, das Arbeitsaufkommen real zu reduzieren.

Der Rat hat in der Sitzung am 13.12.2017 den oben genannten Antrag an den Ausschuss für Personal, Organisation, Sicherheit, Ordnung und E-Government verwiesen.

2. Digitalisierung in der Stadtverwaltung

In seiner Sitzung am 14.3.2018 hat der Rat das im Konzept „Digitale Stadt Münster-Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung“ von der Verwaltung dargestellte strategische Vorgehen einschließlich der dort genannten Leitsätze begrüßt (V/0989/2017/1. Erg. vom 19.2.2018).

Die Verwaltung ist zugleich beauftragt worden, auf der Grundlage des Strategiepapiers weitere Maßnahmen zur Digitalen Stadt Münster zu entwickeln, den zuständigen Gremien zur Beschlussfassung vorzulegen und bis zum Jahr 2022 jährlich über den Stand der Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen und die gegebenenfalls notwendige Weiterentwicklung des strategischen Ansatzes zu berichten.

Durch Beschluss des Rates, ebenfalls am 14.3.2018, ist die Verwaltung beauftragt worden, konkrete Digitalisierungsvorhaben in der Stadtverwaltung zu konzipieren und umzusetzen. Zu den identifizierten Maßnahmen sind Vorlagen mit der Darstellung der personellen, organisatorischen und finanziellen Auswirkungen zu erstellen (V/0144/2018 vom 19.2.2018).

Das erwähnte Konzept „Digitale Stadt Münster - Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung“ nennt unter anderem Leitsätze zur Digitalisierung der Stadtverwaltung: Dazu gehört, dass die Stadt in einem fortlaufenden Prozess untersucht, welche digitalen Potenziale bestehen. Digitalisierung ist ein wesentlicher Teil von Verwaltungsmodernisierung.

Die Verwaltung ist hinsichtlich ihres Digitalisierungsanspruches den Bürgerinnen und Bürgern Münsters, den Unternehmen, Besuchern Münsters und weiteren Akteuren sowie den Mitarbeiter/innen verpflichtet. Sie ist auch im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit und Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin dazu gehalten, Arbeitsprozesse permanent zu hinterfragen und die Digitalisierung zu nutzen. So führt das Konzept „Digitale Stadt Münster - Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung“ unter anderem zur ganzheitlichen Vision der digitalen Stadt Münster 2022 auf: „Die Kommune ist im Hinblick auf die informationstechnische Gestaltung der Aufgaben und Geschäftsprozesse der Fach- und Führungskräfte sowie der Arbeitsplätze eine moderne, attraktive Arbeitgeberin, die insbesondere Akzente für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie setzt.“

Die Verwaltung legt zur Priorisierung der einzelnen Maßnahmen folgende Kriterien zugrunde:

- Gibt es eine gesetzliche Verpflichtung?
- Liegt ein Beschluss des Rates oder des Verwaltungsvorstandes vor?
- Besteht eine technische Notwendigkeit, weil zum Beispiel das im Fachamt bisher eingesetzte Verfahren vom Hersteller aufgekündigt wurde?
- Resultiert aus dem IT-Einsatz ein wirtschaftlicher Vorteil in einem oder mehreren Fachbereichen oder bei der citeq aus gesamtstädtischer Sicht?
- Gibt es sonstige Gründe, in der Regel Vorteile für Bürger/innen, Unternehmen oder die Ämter und Einrichtungen der Stadt Münster?

Die Ressource Personal ist bei der Analyse und Entscheidung über zu realisierende Digitalisierungsmaßnahmen immer ein wesentlicher Bestandteil der Betrachtung.

Die Verwaltung bestätigt insoweit einen Zusammenhang zwischen

- den derzeitigen bzw. noch zu planenden Digitalisierungsmaßnahmen,
- der Notwendigkeit, personelle Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen, ggf. einzusparen,
- der aktuellen Lage auf dem Arbeitsmarkt und
- der kommunalen Aufgabenvielfalt.

### 3. Digitalisierung innerhalb einer hoher Aufgaben- und Prozessvielfalt

Die Aufgaben der Stadtverwaltung sind sehr vielfältig. Der Produktplan 2019 der Stadt Münster umfasst 17 Produktbereiche, 69 Produktgruppen und 188 Produkte. Diese Produkte gliedern sich wiederum in 668 Leistungen und 1.533 Teilleistungen auf. Dieses Leistungsspektrum wird von den 28 Ämtern und vier Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen der Stadt wahrgenommen. Die darin tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind insgesamt in mehr als 250 Berufen qualifiziert. Schätzungen in der Literatur gehen zur Zahl der vorhandenen Arbeitsprozesse in der Kommunalverwaltung, einer Größe der Stadtverwaltung Münster vergleichbar, von einigen Tausend aus. Diese alle sind mögliches Potential einer Prozessoptimierung und damit auch der Digitalisierung.

Entsprechend den unter Ziffer 2 aufgeführten Erläuterungen hat die Verwaltung unter anderem Leitsätze zur Priorisierung der Digitalisierung aufgestellt. Zu den von der Verwaltung identifizierten Maßnahmen wird sie jeweils Vorlagen mit den personellen, organisatorischen und finanziellen Auswirkungen erstellen. Personelle Engpässe sind eines von mehreren Auswahlkriterien; sie können jedoch nicht alleiniger Maßstab bei der Prozessoptimierung und anschließenden Digitalisierung sein. Aufwand und Nutzen einer solchen nach personellen Erfordernissen erfolgten Priorisierung sind immer mit zu betrachten.

#### 4. Fazit

Das Anliegen des Antrages „Personelle Engpässe nutzen“ ist nachvollziehbar. Es ist auch grundsätzlich realisierbar. Um die personelle Besetzung freier Stellen in nennenswertem Umfang durch Digitalisierungsmaßnahmen ersetzen zu können, muss geklärt sein, ob die jeweils auf einer Stelle zu erledigenden Aufgabeninhalte geeignet sind, statt durch eine Person (zumindest in Teilen) künftig digital wahrgenommen zu werden.

Eine Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung Münster mit Leitlinien und Kriterien zur Priorisierung von weiteren Digitalmaßnahmen wurde unter Ziffer 2 beschrieben.

Die hohe Zahl spezifischer Fachaufgaben, die vielfach als beratende, planende oder soziale Arbeitsleistungen erbracht werden, lassen sich nur in genau zu prüfenden Anteilen, teilweise gar nicht digitalisieren. Das betrifft auch Teile des Verwaltungsbereiches. Er ist heute organisations- und aufgabenbezogen sehr spezialisiert, sodass ein Ersatz von Personen durch digitale Anteile nicht pauschal, sondern immer nur nach vorheriger genauer Analyse der jeweiligen Inhalte und Aufgaben vorgenommen werden kann.

Das ist auch wesentlich für eine Entscheidung zur Effizienz bei der weiteren Digitalisierung. Zum Beispiel schließt die Entscheidung über die Einführung der E-Akte immer die Betrachtung der Wirkung auf die Ressource Personal ein. Diese ist aber nicht das prioritäre oder/und einzige Entscheidungskriterium zur Einführung einer E-Akte. Ausschlaggebend für konkrete Digitalisierungsmaßnahmen sind in der Regel mehrere Gründe, zum Beispiel die Bearbeitungszeiten von Anträgen, das Potenzial zur Steigerung der Kundenorientierung und die wirtschaftliche Betrachtung, z.B. die Auswirkung auf den Stellenbedarf oder auf nicht mehr notwendige Räume und Flächen. Diese in der Summe viele Entscheidungsmerkmale integrierende (schon im aktuellen Handeln realisierende) Vorgehensweise, sollte auch zukünftig umgesetzt werden.

Deutlich wird, dass die Digitalisierung als Mittel zur Abwendung von personellen Engpässen und zur Kompensation des Fachkräftemangels eher eine begrenzte Wirkung entfaltet. Diese Aspekte gehören gleichwohl zum vielschichtigen Begründungszusammenhang für Digitalisierungsmaßnahmen. Und aufgrund der ganz erheblichen Dynamik im Bereich digitaler Instrumente und ihrer Anwendungsmöglichkeiten ist davon auszugehen, dass sich zukünftig erweiterte Möglichkeiten ergeben werden, die auch die verstärkte Optimierung des Personaleinsatzes einschließen.

Mit dem vorstehenden Bericht ist der Antrag der Ratsgruppe Piraten/ÖDP vom 9.11.2017 Nummer A-R/0079/2017 „Personelle Engpässe nutzen“ damit bearbeitet und erledigt

In Vertretung

gez.  
Wolfgang Heuer  
Stadtrat

Anlage 1: Ratsantrag R/0079/2017