

BESCHLUSSVORLAGE

- öffentlich -

A.10/788/2025

STADT **SCHWABACH**



Die Goldschlägerstadt.

Sachvortragende/r	Amt / Geschäftszeichen
Dr. Michaela Mühlmann	Amt für Personal und Organisation

Sachbearbeiter/in:	Amt für Personal und Organisation
--------------------	-----------------------------------

Zusammenfassung Konzept zur aktiven Personalkostensteuerung bei der Stadt Schwabach

- Antrag der CSU vom 30.10.2024 - Antrag der FW vom 25.10.2024

Anlagen: 1. Antrag der CSU vom 30.10.2024
2. Antrag der FW vom 25.10.2024

Beratungsfolge	Termin	Status	Beschlussart
Hauptausschuss	25.03.2025	nicht öffentlich	Kenntnisnahme
Stadtrat	28.03.2025	öffentlich	Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:

Der Sachvortrag wird zur Kenntnis genommen.

Finanzielle Auswirkungen	Ja	X	Nein
Kosten lt. Beschlussvorschlag	Siehe Sachvortrag		
Gesamtkosten der Maßnahme davon für die Stadt			
Haushaltsmittel vorhanden?			
Folgekosten?			

Klimaschutz			
I. Entscheidungsrelevante Auswirkungen auf den Klimaschutz:		II. Wenn ja, negativ: Bestehen alternative Handlungs-Optionen?	
X	Ja, positiv*		Ja*
	Ja, negativ*		Nein*
	Nein		

*Erläuterungen dazu sind im Sachvortrag aufzuführen.

I. Ausgangslage

Mit Schreiben vom 29.10.2024 und 30.10.2024 wurden von Seiten der Fraktionen der CSU und der Freien Wähler verschiedene Anträge zur Befassung mit Einsparungen im Personalbereich gestellt.

Mit Schreiben vom 30.10.2024 beantragte insoweit die CSU Fraktion:

1. Die Verwaltung wird beauftragt, ein umsetzbares Konzept zur Reduzierung der jährlich steigenden Personalkosten zu erstellen und dem Stadtrat zur Beratung vorzulegen.
2. Es sollen folgende Angaben zur Personalverwendung gemacht werden: Sämtliche Stellen der Stadt Schwabach zahlenmäßig aufgeschlüsselt nach a) Pflichtaufgaben, b) freiwillige Aufgaben, c) prozentuale Aufteilung je Referat

Mit Schreiben vom 25.10.2024 beantragte insoweit die Stadtratsfraktion Freie Wähler: Der Stadtrat möge beschließen

1. Die Verwaltung wird beauftragt, die Stellen aufzulisten, die in den letzten 10 Jahren aufgrund von Förderungen entstanden sind bzw. die gefördert werden.
2. Die Verwaltung erarbeitet Vorschläge zur Steigerung der Verwaltungseffizienz, z.B. durch Verkürzung von Entscheidungswegen. Soweit bereits in den letzten Jahren Maßnahmen ergriffen wurden, mögen diese dargestellt werden.

Dies deckte sich mit Maßnahmen und Intentionen, die verwaltungsseitig ebenfalls bereits in Umsetzung bzw. angestoßen waren, insbesondere im Bereich der Verwaltungseffizienz. Aufgrund der derzeitigen Haushaltslage hatte die Personalverwaltung bereits in den vergangenen Monaten Grundüberlegungen für eine weitere Haushaltskonsolidierung im Personalbereich angestellt und ein entsprechendes Konzept vorbereitet.

In der Sitzung des POA 11/2024 wurde bzgl. der verwaltungsseitigen Intentionen sowie der vorliegenden Anträge ein kurzer thematischer Aufriss zur Kenntnis eingebracht; hierbei ergab sich Konsens, die Anträge aufgrund des Sachzusammenhangs verwaltungsseitig thematisch gemeinsam zu behandeln.

In der nicht öffentlichen Sitzung des Stadtrats 12/2024 wurden sodann das erarbeitete Konzept der Verwaltung sowie diverse Unterlagen (Einteilung von städtischen Aufgaben nach Wirkungskreis und Erfüllungspflicht; Liste von Stellen, die 2014-2024 aufgrund von Förderungen entstanden sind bzw. die gefördert werden; Übersicht Organisationsgutachten) vorgelegt und nach Beratung beschlossen, das erarbeitete Konzept der Verwaltung zur Steuerung der Personalkosten sowie zur Effizienzsteigerung sowie auch die diversen Unterlagen zur Kenntnis zu nehmen; außerdem wurde über einzelne Maßnahme-Vorschläge Beschluss gefasst und weitere zustimmend zur Kenntnis genommen. Es bestand zudem Konsens, eine Kurz-Zusammenschau der Thematik für März/April 2025 für die öffentliche Sitzung des Stadtrats durch die Verwaltung vorbereiten zu lassen.

Diesem Auftrag – eine Kurz-Zusammenschau der Thematik für die öffentliche Sitzung des Stadtrats vorzubereiten – kommt die Verwaltung mit nachstehendem Sachvortrag nach.

II. Sachvortrag

Aufgrund der derzeitigen Haushaltslage hat die Personalverwaltung in den vergangenen Monaten Überlegungen für eine weitere Haushaltskonsolidierung im Personalbereich angestellt und ein entsprechendes Konzept erarbeitet. Das hier in Kurzversion vorgestellte Konzept zur aktiven Steuerung der Personalkosten kombiniert eine Vielzahl kurz- und langfristiger Maßnahmen, die auf Effizienzsteigerung, Kostenkontrolle und strukturelle Anpassungen abzielen. Neben der Fokussierung auf Pflichtaufgaben umfassen die Vorschläge auch Outsourcing, Kooperationen und die Optimierung der Arbeitsprozesse. Die Förderung flexibler Arbeitsmodelle und der kontrollierte Abbau von Plusstunden setzen zusätzlich wichtige Akzente zur Kostensenkung. Langfristig sind Investitionen in

Digitalisierung und interne Schulungen entscheidend, um den Personalbedarf nachhaltig anzupassen. Durch die Kombination dieser Ansätze und eine kontinuierliche Evaluation kann die Stadtverwaltung den steigenden Personalkosten aktiv entgegenwirken und gleichzeitig eine weiterhin effiziente Erfüllung der Bürgerbedürfnisse sicherstellen.

Durch die aufgezeigten Maßnahmen kann insbesondere die Effizienz in der Verwaltung deutlich gesteigert werden. Die Restrukturierung zielt darauf ab, Entscheidungswege zu verkürzen, Aufgaben zu bündeln und Arbeitsprozesse schneller und wirtschaftlicher zu gestalten. Prozessoptimierung und eine starke Fokussierung auf Digitalisierung verringern die Bearbeitungszeiten und minimieren die Notwendigkeit für zusätzliche Stellen. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und die Förderung der Mitarbeitendenbeteiligung sichern die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und sorgen dafür, dass die Verwaltung flexibel und anpassungsfähig bleibt. Diese Schritte legen die Basis für eine agile und zukunftsorientierte Verwaltung, die den steigenden Anforderungen gerecht wird und gleichzeitig steigenden Personalkosten durch aktive Steuerung entgegenwirkt.

Maßnahmen der aktiven Personalkostensteuerung

1. Fortführung der **Effizienzüberprüfung durch laufende Organisationsuntersuchungen des Sachgebiets Organisation und des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbandes (BKPV)**. Hierfür sind rd. 2-3 BKPV-Prüfungen pro Jahr per se vorzusehen.
→ Einsparpotential: Weiterhin Aufwendungen von ca. 100.000 € für Organisationsgutachten, Minderaufwendungen bei Reduzierungsvorschlägen durch die entsprechenden Gutachten. In Summe wird die Maßnahme als Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Kostenneutralität eingestuft.
2. **Gremienmäßige Befassung der Wiederbesetzung von Stellen mit ungesichertem Organisationsprüfungsstand**: Gutachten des SG Organisation bzw. des Prüfungsverbandes entfalten erst nach entsprechender Befassung des Stadtrats Wirksamkeit. Insoweit haben Fachämter und auch das Personalamt bis zu entsprechenden Gremienbeschlüssen den bislang bestehenden Stellenplan zu vollziehen. Zur Generierung zusätzlicher Sparpotentiale sollen künftig freiwerdende Stellen, deren Fortbestand im Rahmen derzeit laufender Organisationsuntersuchungen noch nicht gesichert bestätigt ist, vor einer Wiederbesetzung dem Personal- und Organisationsausschuss vorgelegt werden.
→ Es wird von einem Einsparpotential von 0 - 100.000 € pro Jahr ausgegangen.
3. Sog. **Negativer Stellenplan(-Antrag) für das Haushaltsjahr 2026***: Insbesondere Personalaufwüchse und -Bedarfe sollen durch perspektivischen Wegfall von Stellen kurz- bis mittelfristig kompensiert werden – d.h. entsprechend gemeldete Stellen werden (nach entsprechender Prüfung) unmittelbar zur gegenfinanzierenden Einziehung oder zur Nichtwiederbesetzung vorgesehen.
→ Das Haushaltsverbesserungspotential kann voraussichtlich im Rahmen der Stellenplanberatungen für den Haushalt 2026 erstmals dargestellt werden.
4. **Rückholmodus für neue Stellen im Bereich der rein freiwilligen Leistungen**: Stellen werden im Bereich der freiwilligen Leistungen grundsätzlich nur noch mit kw-Vermerk versehen geschaffen. Bei Freiwerden der Stelle ist der Stadtrat im Rahmen der regelmäßigen Stellenplanberatungen hierzu zu beteiligen.
→ Die Maßnahme reduziert Kostensteigerungen bei Neustellenschaffungen; zum aktuellen Haushalt ist sie kostenneutral.

5. Intensivierung der **Aufgabenwahrnehmung in Kooperation oder durch Dritte***: Der hier bereits eingeschlagene Weg wird konsequent fortgesetzt (bspw.: IT - KommunalBit; KVÜ; Jugendhilfe-Rufbereitschaft; Schuldnerberatung, Erziehungsberatung). Vor jeder Ergänzung des Stellenplans hat das jeweilige Fachamt zu prüfen, ob die Aufgabe durch Kooperation mit anderen Kommunen bzw. durch eine Übertragung an Dritte (öffentlich oder privat) kostengünstiger oder effizienter auszuführen ist.
→ Die Maßnahme reduziert zumeist Aufwendungen in den Fachämtern oder sorgt für Mittelrückflüsse in den Konten der Fachämter. Entsprechende Haushaltsverbesserungswirkungen werden im Rahmen jeweiliger Beschlüsse dargestellt.
6. **Überplanmäßige Personaleinsätze zurückfahren**: Um den bisherigen Leistungsstandard beizubehalten wurden bei entsprechenden Personalbedarfen überplanmäßige Personaleinsätze genehmigt. Zwar erfolgten diese in den meisten Fällen im Zuge der Freigabe durch den POA, allerdings wurde dabei bislang auch das Ziel verfolgt, keine sonstigen Vorgänge deutlich zurückzustellen. Dieser Standard sorgt aufgrund der häufigen Aufgabenerweiterungen durch Bund und Land für immer größere Kostenblöcke. Diese Praxis kann deshalb insoweit nicht fortgeführt werden. Vorübergehende Aufgabenzuwächse sind primär durch das Bestandspersonal abzudecken, auch wenn dies zu einer teilweise verlängerten Bearbeitungsdauer führt bzw. zur Priorisierung und Aufgabenkritik.
7. **Aktive Personalkostensteuerung in Personaleinzelfällen**:
Übergeordnete Zielsetzung soll hierbei die Wiederherstellung bzw. Effizienzsteigerung der Arbeitsleistung und die sich daraus ergebende Reduzierung vermeidbarer Personalkosten sein; wobei natürlich Schutz- und Fürsorgegesichtspunkte zu keiner Zeit in Frage stehen dürfen, sondern im Gegenteil die arbeitgeberseitigen Bestrebungen in Sachen Prävention und Betriebliches Gesundheitsmanagement vielmehr sogar ausgebaut werden sollen. Insbesondere in problematischen Fallkonstellationen (z.B. unterdurchschnittliche Leistungen, zweifelhafte Krankheitsausfälle, o.ä.) sind diverse arbeitgeberseitige Maßnahmen möglich, welche ergriffen werden können bzw. bereits angewandt werden.
→ Einsparpotential: Tarifbeschäftigte erhalten Entgeltfortzahlung nach dem EFZG/TVöD, Beamte erhalten ihre Besoldung bis zur Feststellung der dauernden Dienstunfähigkeit durchgehend; ein „vermiedener“ Krankheitstag „spart“ exemplarisch in EG 9c gerechnet gemäß der KGST-Stundensätze ca. 450 € (bzw. es wird die Leistung als Gegenwert zur Vergütung dann eben erbracht).
8. Die vergangenen beiden Jahre haben gezeigt, dass selbst bei einer sinkenden Fluktuationsquote (zuletzt nur noch 4% p.a.) nicht jede Stelle unmittelbar nachbesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund wurde der hierfür eingestellte Arbeitsmarktkorrekturfaktor regelmäßig übererfüllt. Eine **Erhöhung des Arbeitsmarktkorrekturfaktors auf 5,5%** der Personalaufwendungen wird daher für die Haushaltsberatungen 2026 bereits vorab festgelegt.
→ Aus dieser Maßnahme ergibt sich (vor der aktuellen Tarifrunde) ein Haushaltsverbesserungspotential von ca. 294t Euro.
9. ***NEU: digitales Stellenplan-Antragsformular**
Im Interesse der effizienten und nachhaltigen Prozesssteuerung wird der Workflow des Stellenplanantragsverfahrens künftig digitalisiert; auf diese Weise können auch „Alternativenprüfungen“ (z.B. Prozessgestaltung oder -Digitalisierung statt Stellenschaffung) oder die Prüfung von Einsparpotentialen effizient in den Prozess eingebunden werden.

10. **Anpassung der Raumprogramme auf Flexibles Arbeiten:** Die Stadt Schwabach bietet zwischenzeitlich in großem Umfang die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten an. Diese wird von einem Großteil der im Verwaltungsbereich beschäftigten Mitarbeitenden in unterschiedlichem Ausmaß genutzt. Hierdurch ergibt sich eine geringere Raumauslastung. In den meisten Ämtern wurde bereits in den vergangenen beiden Jahren auch bei umfassenden Personalbedarfen die Arbeitsplatzkapazität nicht oder nur geringfügig erhöht. Zur Umsetzung sind die Ämter gehalten, den Präsenzeinsatz von Mitarbeitenden so zu steuern, dass Arbeitsplätze effizient genutzt werden. Die Raum- und Kapazitätsplanungen der Stadt Schwabach sehen vss. künftig (Beschlussfassung noch ausstehend) vor, dass die Arbeitsplatzzahl pro Amt auf rd. 80% der im Amt beschäftigten Mitarbeitenden ausgelegt ist.
- ➔ Pro eingespartem Büroarbeitsplatz wird unter Zugrundelegung der KGSt-Werte ein Betrag von ca. 4.455 € Haushaltsverbesserung erreicht (denn im Bereich der Sachkosten eines Büroarbeitsplatzes sind hauptsächlich bei den Raumkosten Einsparungen möglich; die meisten übrigen Kosten v.a. IT Kosten fallen gleichwohl an).
11. **Plusstundensteuerung:** Im doppischen Haushalt sind für Plusstundenstände Rückstellungen zu bilden, die den Haushalt belasten. In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Plusstunden durch verschiedene Krisensituationen und Arbeitsverdichtungen deutlich angestiegen. Dies kann bei Mitarbeitenden zu Aufarbeitung führen. Vor diesem Hintergrund wurde mit dem Personalrat eine neue Dienstvereinbarung zur Flexiblen Arbeitszeit geschlossen, die mittels Automatismen zu einer individuellen Begrenzung der möglichen Plusstunden führt. Bestehende Arbeitszeitguthaben werden im Zuge eines 5-Jahres-Plans abgebaut.
12. **Leistungsträgerschaft belohnen:** Auch in Zukunft sollen Leistungsorientierte Bezahlung im Tarifbereich und Leistungsprämien im Beamtenbereich auf bewährtem Niveau fortgeführt werden.
13. Keine strukturelle Einführung von **Arbeitsmarktzulagen:** Teilweise wurden in den umliegenden Kommunen verschiedentlich Arbeitsmarktzulagen gewährt. Gerade in Anbetracht der Haushaltslagen der Kommunen werden diese derzeit andernorts massiv zurückgefahren, teilweise auch, weil die damit einhergehenden Ziele nicht adäquat erreicht werden konnten. Die Stadt Schwabach wird vor diesem Hintergrund dieses Instrument auch weiterhin nicht strukturell einführen.
14. **Personalweiterbildungsstrategie:** Die existierende Personalweiterbildungsstrategie (mit dem Ziel passgenauer Qualifizierungen im Rahmen von Stellenbesetzungen) ist zu ergänzen um ein Schulungskonzept mit dem Ziel der „allgemeinen“ Befähigung von Mitarbeitenden für Digitalisierung (z.B. Basis-Schulungs-Reihe inhouse für bestimmte Standard-Programme) sowie um eine Schulungs-Reihe mit dem Ziel, Innovation – v.a. KI – näherzubringen, einhergehend mit entsprechenden Change Prozessen; gleichzeitig ist (weiterhin) im Rahmen jeder Stellenbesetzung die Erforderlichkeit und Wirtschaftlichkeit von vollumfänglichen Weiterqualifizierungen zu hinterfragen. Bei Stellenbesetzungen im Verwaltungsbereich soll z.B. zunächst geprüft werden, ob die Absolvierung des sog. Beschäftigtenlehrgangs I erforderlich ist bzw. ob bereits durch einen Zertifikatslehrgang / alternativ die „entsprechende“ Ausbildung ein ausreichendes Qualifikationsniveau erreicht wird.
- ➔ Einsparpotential: eine BL I Ausbildung kostet im Durchschnitt rund 15.000 € inkl. Freistellungskosten
15. **Fokussierung der Digitalisierung der Verwaltung & des Themas Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung:** Hierzu ist der Ausbau der

städtischen Projektsteuerung bzw. interdisziplinärer Teams für komplexe Projekte im IT-Bereich erforderlich. Neben der bestehenden Projektsteuerungsstruktur wurde im vorletzten Jahr die Steuerungsgruppe Digitalisierung ins Leben gerufen. Diese soll künftig ergänzt werden um die **Task Force DO IT** (Digitalisierung + Organisation + IT) zur kurzfristigen Stärkung von Digitalisierung zur Effizienzsteigerung. Diese Untereinheit soll (federführend: Digitallotse) in den kommenden Monaten mit hoher Beschleunigung Schlüsselprozesse digitalisieren, die in analoger Form enorme Kapazitäten binden.

III. Kosten

Die jeweiligen kostenmäßigen Auswirkungen sind bei den einzelnen Unterpunkten angegeben.

IV. Auswirkungen Klimaschutz

Durch die Reduzierung von Präsenzarbeitsplätzen sinkt der CO₂-Ausstoß pro Mitarbeitendem der Stadt. Im Übrigen dürften allenfalls marginale Auswirkungen die Folge sein.