

## Vorlage Nr. 14/3319

öffentlich

**Datum:** 02.05.2019  
**Dienststelle:** Fachbereich 12  
**Bearbeitung:** Frau Peters

**Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung**      **13.05.2019**      **Kenntnis**

Tagesordnungspunkt:

**Neuorganisation des Stellenbesetzungsverfahrens (Recruiting) im LVR**

Kenntnisnahme:

Der Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung nimmt das in der Vorlage Nr. 14/3319 dargestellte künftige Recruiting-Verfahren zur Kenntnis.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2020.

nein

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:

Erträge:

Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan

Aufwendungen:

/Wirtschaftsplan

Einzahlungen:

Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan

Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:

Auszahlungen:

/Wirtschaftsplan

Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:

Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten

In Vertretung

L I M B A C H

## **Zusammenfassung:**

Durch einen optimierten Recruiting-Prozess soll die Personalgewinnung beim LVR schneller und effizienter werden, insbesondere soll die Laufzeit von Recruitingverfahren verkürzt werden. Dies beinhaltet neben einer zielgruppenorientierten Bewerbendenansprache auch eine durchgängige Betreuung der Bewerbenden durch eine Person. Durch einen neuen Prozess und die zentrale Bündelung von Fachexpertise (Synergieeffekte) sollen Rechtssicherheit und Einheitlichkeit der Bearbeitung innerhalb der LVR-Dienststellen sichergestellt werden. Der neue Recruiting-Prozess wird charakterisiert durch die Einführung der Funktion der/des Recruiter\*in. Diese soll im Fachbereich 12 in der Abteilung 12.10 – Personalbeschaffung/Personalwirtschaft- und dort im Team 12.12 – Personalbeschaffung angesiedelt werden. Die/der Recruiter\*in unterstützt das Fachdezernat im Rahmen einer Dienstleistung beim gesamten Recruitingprozess. Sie/Er agiert vergleichbar einer Projektleitung, dabei unterstützt sie/er u.a. bei der Vorbereitung der Stellenausschreibungen, berät das Fachdezernat in allen mit dem Besetzungsverfahren zusammenhängenden Belangen (z. B. Berufsgruppen und Studienabschlüsse), prüft die konstitutiven Voraussetzungen der Bewerbenden, fungiert als einheitliche Ansprechperson, nimmt an Auswahlverfahren teil, erstellt den Besetzungsvermerk und kümmert sich um das Mitbestimmungs-, Zusage- bzw. Absageverfahren. Dabei wird die Personalauswahlentscheidung weiterhin von den Führungskräften in den Fachdezernaten getroffen.

## **Begründung der Vorlage Nr. 14/3319:**

### **1. Ausgangslage: Warum Recruiting zukünftig immer wichtiger wird**

Angesichts der demographischen Entwicklung, die mit einem Wandel zu einem Arbeitnehmendenmarkt verbunden ist, sehen sich auch die kommunalen Arbeitgeber zunehmenden Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung und Personalbindung ausgesetzt. Hinzu kommt, dass auch zwischen Arbeitgebern der öffentlichen Hand der Konkurrenzdruck steigt, der noch durch Vergütungsdivergenzen, insbesondere im Verhältnis zur Bundesverwaltung, verstärkt wird.

Die Anforderungen an die Personalgewinnung sind im letzten Jahrzehnt drastisch gestiegen. Daher ist es erforderlich, die Rahmenbedingungen insbesondere vor dem Hintergrund des stetig steigenden Personalbedarfs so zu optimieren, dass der LVR gegenüber anderen Arbeitgebern konkurrenzfähig wird und im Idealfall durch optimierte Prozesse die Stellenbesetzungsverfahren schneller abwickeln kann.

Der neue Recruiting-Prozess soll für alle LVR-Dezernate inkl. Außendienststellen, für die Rheinischen Versorgungskassen und LVR-InfoKom gelten. Die übrigen wie Eigenbetriebe geführten Einrichtungen (LVR-Kliniken, LVR-HPHs, LVR-Jugendhilfe Rheinland) bearbeiten und entscheiden die Aufgabenfelder des Personalmanagements eigenständig und sind daher ausgenommen.

### **2. Erforderlichkeit einer Recruiting-Prozessoptimierung beim LVR**

Der Prozess der Personalbeschaffung besteht in seiner bisherigen Form seit vielen Jahren nahezu unverändert und wurde in der Vergangenheit nur punktuell angepasst.

Die fachlichen Anforderungen an die Personalbeschaffung sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Die durch die Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zur Bestenauslese gemäß Art. 33 Abs. 2 GG erfordern neben der gezielten Formulierung von Anforderungsprofilen und Stellenausschreibungen eine präzise sachliche Abwägung aller entscheidungsrelevanten Kriterien sowie eine nachvollziehbare Dokumentation der Auswahlentscheidung.

Durch den demographischen Wandel und die hohe Personalfluktuationsrate sind Stellen heute öfter nachzubesetzen als noch in der Vergangenheit. Daher ist es im Sinne der Personalgewinnung erforderlich, den bestehenden Recruiting-Prozess zu modernisieren, um die Verfahren zu beschleunigen, potenzielle Fehlerquellen zu beseitigen und ein einheitliches, rechtssicheres Recruiting sicherzustellen. Einige Prozessschritte sind aufgrund rechtlicher Vorgaben und Fristen für Beteiligungen weiterhin erforderlich, die Verfahren können aber durch die Reduzierung von Schnittstellen und den Wegfall von Doppelprüfungen zeitlich entschlackt werden. Die Entscheidung über die Personalauswahl soll dabei weiterhin in den Fachdezernaten angesiedelt sein.

Durch die Neuausrichtung des Recruitings entstehen Synergieeffekte, die die erforderliche Modernisierung der Personalbeschaffung weiter unterstützen und zu einer erfolgreichen Personalgewinnung beitragen.

### **3. Der bisherige Recruiting-Prozess**

Der bisherige Recruiting-Prozess ist geprägt von einer Vielzahl von Schnittstellen zwischen den Geschäftsleitungen der LVR-Dezernate und dem LVR-Fachbereich Personal und Organisation. Einander nachgelagerte Prozessschritte führen zu langen Bearbeitungszeiten und Doppelprüfungen.

Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Akteure und der aktuell bestehenden Doppelprüfungen (Inhalte der Stellenausschreibung, Vorliegen der konstitutiven Voraussetzungen, Rechtmäßigkeit des Besetzungsvermerks) in den Fachdezernaten sowie im LVR-Fachbereich 12 verläuft der Prozess verhältnismäßig langsam. Erfahrungsgemäß liegt die Laufzeit derzeit zwischen 6 und 8 Monaten (bei Ausschussbeteiligung entsprechend länger, im Durchschnitt zwischen 8 und 11 Monaten bei externen Einstellungen).

Im Ist-Prozess wird ein altes E-Recruiting-Verfahren eingesetzt, das viele manuelle Schritte erfordert. Die manuellen Schritte sind naturgemäß zeitaufwändig (z. B. Terminabstimmung mit den Bewerbenden). Dies führt mitunter dazu, dass gut geeignete Bewerbende in dieser Zeit die Zusage bei einem anderen Arbeitgeber erhalten und im laufenden Verfahren ihre Bewerbung beim LVR zurückziehen.

Die verschiedenen Ansprechpersonen innerhalb des LVR (Stellenausschreibungsbüro 12.12, Geschäftsleitung, Führungskräfte, Personalsachbearbeitung 12.13, 12.14) führen für die Bewerbenden zu Intransparenz. Häufig wenden sich Bewerbende an eine der o.g. Personengruppen und müssen erst umständlich an die zuständige Ansprechperson weitergeleitet werden. Derzeit gibt es verschiedene Ansprechpersonen, an die die Bewerbenden sich mit sämtlichen Fragen zum Verfahren wenden können. Die Teilbereiche des Recruiting-Prozesses werden durch verschiedene Personen begleitet. Laut aktuellen HR-Studien ist aber eine bewerberfreundliche Präsenz des Arbeitgebers für die Bewerbenden wichtig („one face to the candidate“). Dies soll den Kontakt erleichtern, Vertrauen stärken und eine positive Erfahrung mit dem Arbeitgeber schaffen. Der aktuelle Ist-Prozess kann diese Anforderung nicht erfüllen.

Nicht selten verursachen die bestehenden Doppelprüfungen Reibungsverluste und führen zu einer verlängerten Laufzeit der Stellenbesetzungsverfahren. Dies wird durch immer wiederkehrende „Schleifen“ zwischen FB 12 und den Geschäftsleitungen der Dezernate weiter verstärkt.

Die stetig wachsende Zahl an Studiengängen führt zu einem hohen Prüfaufwand bei der Auswertung von Bewerbungsunterlagen. Zur Beurteilung der unterschiedlichen Qualifikationen ist eine dezidierte Fachexpertise in diesem Bereich erforderlich. Eine solche Fachexpertise an zahllosen dezentralen Stellen vorzuhalten, ist nicht leistbar.

## **4. Der neue Soll-Prozess**

### **4.1 Ziele**

Durch einen optimierten Recruiting-Prozess soll die Personalgewinnung beim LVR schneller und effizienter werden, insbesondere soll die Laufzeit von Recruitingverfahren verkürzt werden. Dies beinhaltet neben einer zielgruppenorientierten Bewerbendenansprache auch eine durchgängige Betreuung der Bewerbenden durch eine Person. Durch einen neuen Prozess und die zentrale Bündelung von Fachexpertise (Synergieeffekte) sollen Rechtssicherheit und Einheitlichkeit der Bearbeitung innerhalb der LVR-Dienststellen sichergestellt werden. Dabei soll die Personalauswahlentscheidung weiterhin in den Dezernaten getroffen werden, in denen die ausgeschriebene Stelle verortet ist.

Der neue Recruiting-Prozesses soll technisch durch eine moderne Recruiting-Software unterstützt werden.

### **4.2 Rolle der/des Recruiter\*in**

Der neue Recruiting-Prozess wird charakterisiert durch die Einführung der Funktion der/des Recruiter\*in.

Die/Der Recruiter\*in ist die zentrale, kompetente Ansprechperson für das Dezernat beim Recruitingverfahren. Sie/Er unterstützt das Dezernat im Rahmen einer Dienstleistung beim gesamten Recruitingprozess. Sie/Er agiert als Projektleitung und erstellt eine Zeitplanung für den Besetzungsprozess. Sie/Er ermittelt gemeinsam mit der zuständigen Führungskraft und Geschäftsleitung des Dezernats das Anforderungsprofil und bereitet die Stellenausschreibung vor. Die Entscheidung über den Inhalt der Stellenausschreibung trifft aber im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten, wie bisher auch, das Fachdezernat.

Die/der Recruiter\*in ist während des gesamten Stellenbesetzungsprozesses auch die zentrale Ansprechperson für die Bewerbenden. Die/der Recruiter\*in hält in allen Phasen des Stellenbesetzungsprozesses den unmittelbaren Kontakt mit den Bewerbenden aufrecht. Die/der Recruiter\*in vermittelt dem Bewerbenden bei Fachfragen die kompetenten Ansprechpersonen aus dem Dezernat. Die/der Recruiter\*in kümmert sich um die Einleitung der personalrechtlichen Mitbestimmungsverfahren für die Stellenausschreibung. Sie/er veröffentlicht die Stellenausschreibung in Abstimmung mit dem Dezernat in den entsprechenden Kanälen.

Sie/er erstellt die Bewerbendenmatrix für das Dezernat (zukünftig möglichst technisch unterstützt) und prüft die konstitutiven Voraussetzungen der Bewerbenden. Sie/er kennzeichnet die Bewerbenden, die die konstitutiven Voraussetzungen erfüllen. Das Dezernat entscheidet, wie bisher, welche Bewerbenden zu einem Auswahlverfahren eingeladen werden.

Die/der Recruiter\*in lädt die vom Dezernat ausgewählten Kandidat\*innen zum Auswahlverfahren ein. Das Auswahlverfahren wird inhaltlich (Art und Ablauf, Frage- und Bewertungsbögen) und organisatorisch (Terminvorgabe, Raumplanung,

Bewirtung) weiterhin vom Dezernat organisiert und konzipiert. Auf Wunsch des Dezernats kann die/der Recruiter\*in diesen Prozess jedoch unterstützen, z. B. berät zu Fragen für besondere Berufsgruppen bzw. stellt den Kontakt zum Institut für Training, Beratung und Entwicklung her.

Die/der Recruiter\*in nimmt am Auswahlverfahren des Dezernats teil. Das Dezernat trifft aber, wie bisher auch, die Entscheidung über die Personalauswahl. Die/der Recruiter\*in erstellt den Besetzungsvermerk und sendet diesen dem Dezernat zur Ergänzung und Qualitätssicherung zu. Das Dezernat gibt den Besetzungsvermerk frei. Die/der Recruiter\*in veranlasst die Einleitung des Mitbestimmungsverfahrens und den Versand von Absagen an die unterlegenen Bewerbenden. Etwaige Beschwerden beantwortet sie/er unmittelbar.

Die/der Recruiter\*in verfasst die schriftliche Einstellungszusage und übergibt den neuen Personalfall an die Personalsachbearbeitung zur Bestandsverwaltung. Dort findet die Dienstaufnahme inkl. Vertragsunterzeichnung statt. Bei Außendienststellen kann die Dienstaufnahme weiterhin dezentral erfolgen. Das Onboarding findet im Dezernat statt.

Die/der Recruiter initiiert permanent aktive Personalakquise des Arbeitgebers (active sourcing) für alle Berufsfelder, schwerpunktmäßig aber zunächst für Mangelberufe. Dazu nutzt sie/er zielgruppenorientiert alle möglichen Kanäle (z.B. Xing, Linkdn, social media, stepstone etc., aber auch Printanzeigen, Karrieretage, Messen, Absolventenveranstaltungen u.a. an Hochschulen usw.), um geeignetes Personal zu finden, mögliche Interessenten anzusprechen, spätere Absolvent\*innen für den LVR zu begeistern.

Die/Der Recruiter\*in soll im Fachbereich 12 in der Abteilung 12.10 – Personalbeschaffung/Personalwirtschaft- und dort im Team 12.12 – Personalbeschaffung angesiedelt werden. Für die Betreuung der 9 LVR-Dezernate mit seinen Außendienststellen, des Organisationsbereichs der LVR-Direktorin, der LVR-InfoKom und der Versorgungskassen mit ihren insgesamt ca. 400 Stellenausschreibungen jährlich und ca. 7000 Bewerbungen pro Jahr ist geplant, neben der Installation einer Teamleitung für das Team 12.12, zusätzlich 7 Recruiter\*innen für die Aufgabenwahrnehmung einzusetzen. Es wird sowohl Senior- als auch Juniorrecruiter\*innen geben. Seniorrecruiter\*innen sind äußerst berufserfahrende Experten\*innen, die sich auf bestimmte Berufsbilder spezialisieren. So wird es jeweils einen Seniorrecruiter\*in für Kulturberufe, IT-/technische Berufsbilder sowie für Gesundheits-/Sozialberufe und Verwaltungsberufe geben. Juniorrecruiter\*innen sind Mitarbeitende, die schon ein paar Jahre Berufserfahrung im Personalbereich gesammelt haben und nun ihre Kompetenzen erweitern und vertiefen wollen. Sie arbeiten eng mit den Seniorrecruiter\*innen zusammen. Dadurch wird der Wissenstransfer gewährleistet. Da die Recruiter\*innen an allen Vorstellungsgesprächen in allen Dienststellen rheinlandweit teilnehmen werden, muss jederzeit eine Vertretung bei Abwesenheit aufgrund von Urlaub, Krankheit, Fortbildung etc. sichergestellt werden können.

Die Einstellung der Recruiter\*innen soll sukzessive mit dem Rollout des Prozesses und der Einführung des IT-Verfahrens (siehe unten) erfolgen. Der neue Prozess wird mit der Einführung des neuen IT-Verfahrens voraussichtlich Ende 2019/Anfang 2020 gestartet.

### **4.3 Zielerreichung durch den neuen Prozess und Ausblick**

Durch die vollständige Begleitung des Recruiting-Prozesses durch die/den Recruiter\*in gibt es eine einheitliche Ansprechperson, die den Fortgang des Recruiting-Verfahrens im Sinne einer Projektleitung plant und steuert. Doppelarbeiten und -prüfungen werden abgestellt, wodurch der Prozess kürzer wird und schneller zum Abschluss führt.

Durch die Bündelung von Fachexpertise u.a. auf den Gebieten der Ausbildungs- und Studienabschlüsse wird eine effiziente, rechtssichere und einheitliche Handhabung sichergestellt. Durch die zentrale Prüfung aller Bewerbungsunterlagen werden Standards hergestellt und eingehalten. Hierdurch wird dem Umstand der Gleichbehandlung Rechnung getragen. Den Dezernaten wird als Servicedienstleistung mitgeteilt, welche Bewerbenden die konstitutiven Voraussetzungen erfüllen. Die Entscheidung über die Personalauswahl findet weiterhin im Dezernat statt. Die Anfertigung des Besetzungsvorschlags findet durch die/den Recruiter\*in statt; hierdurch werden die Anforderungen an die Dokumentation der Auswahlentscheidung nach den Maßstäben des Art. 33 Abs. 2 GG standardisiert und erfüllt. Fragen und Wünsche seitens des Dezernats können ebenso schnell und effizient beantwortet werden wie die der Bewerbenden.

### **4.4 Neues IT-Verfahren E-Recruiting**

Zur Unterstützung der Prozessschritte wird ein neues IT-Verfahren beschafft werden. Hierzu wurde dem IT-Lenkungsausschuss (IT-LA) Ende 2018 eine entsprechende Vorlage zur Entscheidung über die Ausschreibung zur Beschaffung einer Software im Jahr 2019 vorgelegt.

Das IT-Verfahren soll jedoch für den gesamten LVR inkl. aller wie Eigenbetriebe geführten Einrichtungen beschafft werden, während der neue Recruiting-Prozess nur für die LVR-Dezernate inkl. Außendienststellen, den Organisationsbereich der LVR-Direktorin, die Rheinischen Versorgungskassen und LVR-InfoKom gelten soll.

In Vertretung

L I M B A C H