



MITTEILUNGSVORLAGE

Federführung:
FB Organisation und Personal

VORL.NR. 352/15

Sachbearbeitung:
Christine Eckert-Schöck
Datum:
09.09.2015

Beratungsfolge	Sitzungsdatum	Sitzungsart
Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung	06.10.2015	ÖFFENTLICH

Betreff: Personalentwicklung bei der Stadt Ludwigsburg - Schwerpunkte 2015/2016
Bezug SEK:

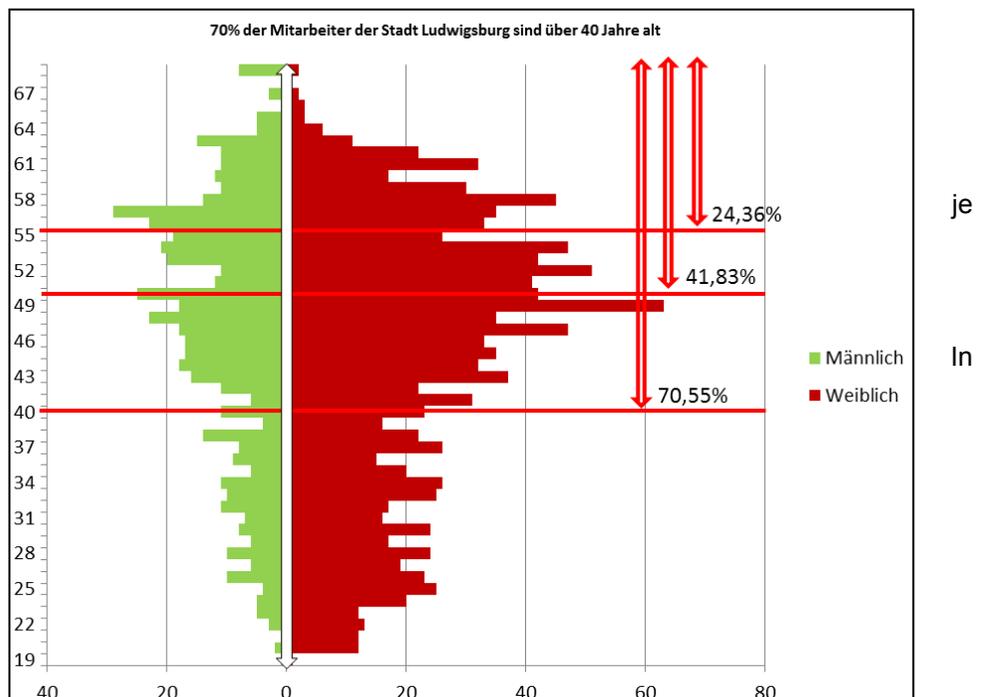
Bezug:
Anlagen: Altersstrukturanalyse 2015 – Management-Version

Mitteilung:

Allgemeine Entwicklungen

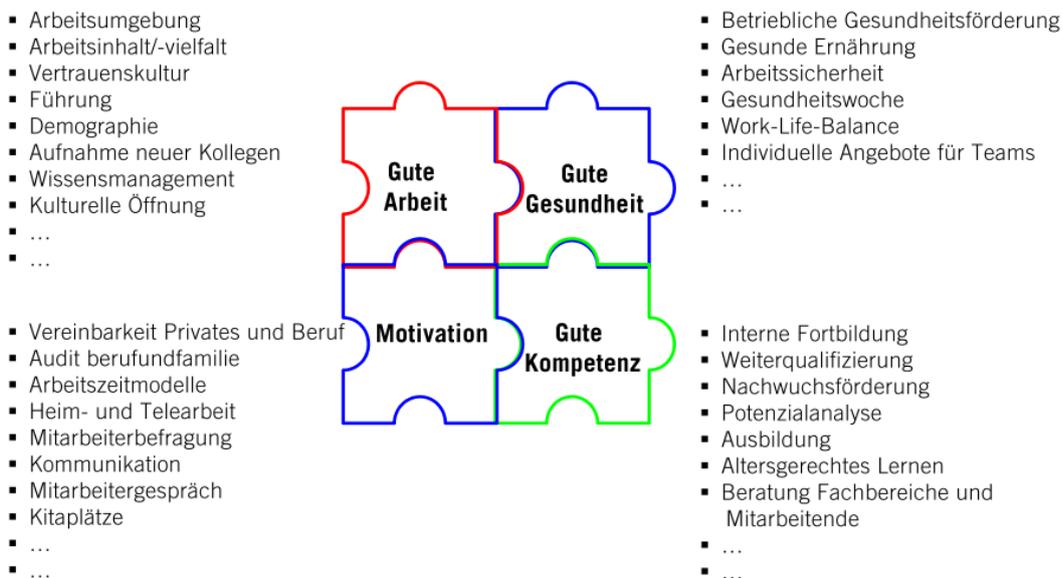
Der zunehmende Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte nimmt in allen Branchen zu und macht auch vor der Verwaltung nicht Halt. Um Handlungsfelder zu lokalisieren und rechtzeitig Maßnahmen zu entwickeln, wurde im FB Organisation und Personal eine Altersstrukturanalyse erstellt. Ein Auszug daraus ist als Anlage beigefügt.

Die ermittelten Daten bestätigen die allgemeine demografische Entwicklung mit der Konsequenz, dass sich die Arbeitgeberin Stadt Ludwigsburg stärker denn der Konkurrenz mit der freien Wirtschaft und anderen öffentlichen Arbeitgebern um die Fachkräfte stellen muss. In den nächsten 15 Jahren gehen voraussichtlich mindestens 40 Prozent der Belegschaft in den Ruhestand, darunter ein hoher Anteil der Führungskräfte.



Was macht uns als Arbeitgeberin attraktiv, um qualifizierte neue Mitarbeitende zu finden und an uns zu binden? Bei den tariflichen Gehältern können wir mit der freien Wirtschaft nicht konkurrieren. Aber die aktuellen Studien belegen, dass die besonders umworbene Generation Y (von 1977 bis ca. 1997 Geborene) bei der Arbeitsplatzsuche auch andere Kriterien in den Vordergrund stellen. Das Thema der Personalentwicklung mit allen Facetten wird deswegen auch für die Stadt Ludwigsburg immer relevanter und wirkt nach innen und nach außen.

Personalentwicklung – was verbirgt sich dahinter?



... und vieles mehr!

Ziel der Personalentwicklung ist die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, um die immer komplexer werdenden Aufgaben bis zum nach hinten rückenden Renteneintritt motiviert und qualifiziert leisten zu können und die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen. Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden sollen optimal eingesetzt und gefördert werden.

In den vergangenen Jahren wurden bereits viele Instrumente entwickelt und in der Verwaltung umgesetzt. Im jährlichen Personalbericht wurden dem Gemeinderat die jeweiligen Schwerpunkte dargestellt. Um diese Themenfelder weiter auszubauen, wurde zum 01.12.2014 in der Abteilung Personal- und Organisationsservice die Personalentwicklung verstärkt und organisatorisch neu aufgestellt. Die Themen Gesundheitsmanagement, Interne Gleichstellung, Fortbildung und Sozialberatung wurden zusammengeführt. In enger Abstimmung mit dem Personalrat wurde ein umfangreicher Maßnahmenplan erarbeitet und einige Schwerpunkte für die Jahre 2015/2016 sollen in dieser Vorlage dargestellt werden.

Mitarbeiterbefragung

Die Rückmeldung der Mitarbeitenden zu ihrer Tätigkeit und dem Arbeitsumfeld ist eine weitere wichtige Grundlage, um Handlungsfelder aufzuzeigen. In einer von der Fa. ISPA consult durchgeführten anonymen Mitarbeiterbefragung im Frühjahr 2015 hatten alle Mitarbeitenden dazu Gelegenheit. So konnten Entwicklungen seit der letzten Umfrage im Jahr 2012 und die Wirkung der anschließend veranlassenen Maßnahmen sichtbar gemacht werden. Die Ergebnisse wurden in den Fachbereichen mit den Führungskräften analysiert und konkrete Vorschläge entwickelt.

Grundsätzlich schneiden die Gesamtergebnisse der abgefragten Themenfelder im Vergleich zu 2012 durchweg sehr positiv ab. Die Stärken liegen neben den Themengebieten Arbeitszeitregelung, Tätigkeit, Urlaubsabstimmung, Fortbildungsmöglichkeiten, Kollegen und Kolleginnen, Betriebsklima, Zusammenarbeit im unmittelbaren Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzsicherheit auch bei der Bewertung der direkten Führungskraft. Gerade dieser Aspekt hat zentrale Bedeutung und wirkt sich positiv auf viele abgefragte Themen aus. Die Stadtverwaltung-Gesamtzufriedenheit hat sich von der Note 2,58 auf 2,50 verbessert.

Re-Auditierung berufundfamilie 2015

Seit 2011 tragen wir das Zertifikat zum audit berufundfamilie und konnten im Juni 2015 erneut das Zertifikat in Berlin in Empfang nehmen. Bei den bis 2017 umzusetzenden Maßnahmen steht die Entwicklung und Umsetzung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund. Flexible Arbeitszeiten und das Angebot der alternierenden Telearbeit unterstützen die Attraktivität der Arbeitgeberin Stadt Ludwigsburg. Der Ausbau der Kinderbetreuung und unsere Familienfreundlichkeit als Arbeitgeberin fördern eine frühe Rückkehr der Eltern an den Arbeitsplatz und somit den Erhalt der Fachkräfte in der Verwaltung.

Rolle der Führungskräfte

Personalentwicklung ist eine entscheidende Führungsaufgabe. Potenziale der Mitarbeitenden erkennen, zu fördern und erfolgreich einzusetzen ist dabei nur einige Aspekte. Die Arbeitswelt wird älter und vielfältiger, zusätzlich verändern sich die gesellschaftlichen Werte. Neue Herausforderungen für Führungskräfte ergeben sich auch aus den Entwicklungen hin zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, um als Arbeitgeberin attraktiv zu sein. Die Mitarbeitenden verändern in der immer länger andauernden Beschäftigungszeit mehrmals ihre Schwerpunkte. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrifft nicht mehr nur Mütter. Immer mehr Väter wollen sich in die Familienarbeit einbringen. Die Pflege von kranken und älteren Angehörigen neben der Erwerbstätigkeit nimmt zu und wird von den Betroffenen oft als besonders belastend empfunden. Zusätzlich wächst der Wunsch Zeit für Hobbies, Ehrenamt, Gesundheit, Weiterbildungsmaßnahmen usw. zu haben. Die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden und die optimale Erfüllung der komplexen Verwaltungsaufgaben müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Dies erfordert ausgeprägte Führungskompetenzen und deren Förderung.

Die Personalentwicklung schafft Möglichkeiten das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und setzt neue Impulse. So wird im September 2015 erstmals ein Führungsforum für alle Führungskräfte stattfinden. Frau Prof. Dr. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen wird in einem Impulsvortrag auf das Thema der Herausforderungen der Zukunft für eine demografiefeste Personalpolitik eingehen.

Selbstverständlich können die Führungskräfte darüber hinaus interne und externe Fortbildungsangebote nutzen.

Personalgewinnung

Auch der öffentliche Dienst muss neue Wege gehen, wenn es darum geht, potenzielle neue Mitarbeitende anzusprechen. Aufgrund der demografischen Entwicklung gewinnt die Ausbildung zunehmend an Bedeutung. Ziel muss deshalb sein, leistungsstarke Auszubildende zu gewinnen und durch professionelle Ausbildung langfristig an uns zu binden. Insgesamt entsprechen die Print-Anzeigen alleine nicht mehr der zeitgemäßen Ansprache. Die Präsentation als attraktive Arbeitgeberin in neuen Medien, wie z.B. auf der städtischen Homepage, in Facebook oder auf Internetportalen spricht die Zielgruppe direkter an. Aktionen der Auszubildenden und deren Erfahrungen werden vorgestellt. Zusätzlich präsentieren wir uns direkt in den Schulen und auf Messen und steigern so das Interesse für Praktikumsstellen. Die Ausbildung muss sich am zukünftigen Bedarf orientieren. Strukturierte Ausbildungspläne und das Engagement der Anleiterinnen und Anleiter in den Fachbereichen für den praktischen Teil und eine regelmäßige Unterstützung der Auszubildenden machen die gute Ausbildung bei der Stadt Ludwigsburg aus. Das alles fordert jedoch ein erhebliches zeitliches Engagement der Ausbildungsleitungen beim FB Organisation und Personal.

Derzeit werden 111 Auszubildenden in insgesamt 21 Berufen ausgebildet. Neu hinzu kommt ab 2016 der BA-Studiengang Öffentliches Bauen.

Gerade die vielfältigen Möglichkeiten und die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder im öffentlichen Dienst sollen beim Aufbau eines interkommunalen Personalmarketings durch den Städtetag Baden-Württemberg herausgehoben werden. Erreicht werden soll die gemeinsame Entwicklung der Arbeitgebermarke „Öffentlicher Dienst“ und der Aufbau eines gemeinsamen Internetportals zur Personalgewinnung.

Darüber hinaus sollen neue Zielgruppen direkter angesprochen und für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst gewonnen werden. So sind Menschen mit Migrationshintergrund derzeit in der Belegschaft noch unterrepräsentiert und sollten nun direkter angesprochen werden. In einem ersten Schritt werden einige Mitarbeitenden aus der Abteilung Personal- und Organisationservice eine Qualifizierungsmaßnahme zum Erwerb weiterer interkultureller Kompetenzen besuchen. Für das Jahr 2016 ist eine Ausweitung des Angebots auf die gesamte Verwaltung geplant.

Wissensmanagement

Menschen mit großer Erfahrung und teilweise einem über Jahrzehnte erworbenem Wissen scheiden in den nächsten Jahren aus und nehmen ihre Kenntnisse mit. Gleichzeitig rückt eine neue Generation nach, die über Fertigkeiten verfügt, die für Ältere zwar neu aber dennoch nützlich sein können. Deshalb will die Stadtverwaltung diese beiden Seiten zusammen zu bringen, um einen Mehrwert für Alt und Jung und letztendlich natürlich auch für die Verwaltung zu erreichen. Mit dem Projekt „Generationen im Dialog – Was ich Sie schon immer fragen wollte“ wird die Stadt Ludwigsburg bereits zum zweiten Mal unter der Überschrift „Die Kommunalverwaltung Baden-Württemberg im Zeichen des demografischen Wandels“ von der Robert-Bosch-Stiftung gefördert. Die Förderung umfasst einen Zeitraum von zwei Jahren, in denen aus den Fachbereichen Wissensmultiplikatoren ausgebildet, Inhalte entwickelt und erste Erfahrungen gesammelt werden. Die jungen Multiplikatoren und Multiplikatorinnen führen leitfadengestützte Interviews mit erfahrenen Mitarbeitenden und dokumentieren die Ergebnisse in sogenannten Wissenslandkarten. Der strukturierte generationenübergreifende Dialog soll nicht nur vertrauensbildend sein, sondern in erster Linie auch wertschätzend die Basis für eine verstärkte Zusammenarbeit altersgemischter Teams legen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Eine älter werdende Belegschaft und das Hinausschieben des Renteneintritts macht die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden immer wichtiger. Vor diesem Hintergrund hat sich die Stadt Ludwigsburg in den vergangenen Jahren bereits aktiv im Bereich Mitarbeitergesundheit engagiert.

Gesunde Ernährungsangebote in der städtischen Kantine, Gesundheitskurse an der Volkshochschule, Aqua-Fit für Reinigungskräfte, eine jährliche Gesundheitswoche mit Gesundheits-Checks und Ernährungsvorträgen usw. sind mittlerweile im Angebot. Dies wird weiter ausgebaut und das Thema Gesunderhaltung immer wieder angesprochen, um die Mitarbeitenden bei präventiven Maßnahmen zu unterstützen und Erkrankungen zu reduzieren.



Als weitere präventive Maßnahme ist es gelungen, das von der Deutschen Rentenkasse finanzierte Programm „BETSI – Beschäftigungsfähigkeit teilhabeorientiert sichern“ im September 2015 erstmals für eine Gruppe von 12 Mitarbeitenden anzubieten. Das Angebot richtet sich an tariflich Beschäftigte mit einem gesundheitlichen Risikoprofil. Darunter versteht man zum Beispiel bereits vorhandene gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Übergewicht, Stoffwechselstörung, Bluthochdruck. Auch muskuläre Defizite des Halteapparats, z. B. Rückenprobleme fallen darunter. An eine Woche in einer Reha-Klinik schließt sich eine ambulante Phase und eine Eigentrainingsphase an. Das Programm wird mit einem Wochenendaufenthalt in der Reha-Klinik zum Auffrischen abgeschlossen. Insgesamt umfasst BETSI mit seinen verschiedenen Bausteinen einen Zeitraum von 6 Monaten und ist somit ein langfristig angelegtes Programm.

Obwohl die Fehltagel bei der Stadt Ludwigsburg insgesamt leicht rückläufig sind, bestätigt sich im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) der allgemeine Trend, dass psychische Erkrankungen zunehmen und im Einzelfall zu erheblichen Ausfallzeiten führen. Dabei spielen auch psychisch belastende Situationen am Arbeitsplatz eine Rolle. Für 2016 wird als Schwerpunktthema der Einstieg in die Beurteilung psychische Gefährdungen gem. §§5,6 ArbSchG geplant. Im internen Fortbildungsprogramm wurden die letzten Jahre bereits mehrere Seminare zum Thema Umgang mit Stress, belastenden Situationen und Steigerung der Widerstandsfähigkeit angeboten und stoßen auf eine große Nachfrage.

Führungskräfte leisten durch ihr Führungsverhalten einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der gesunderhaltenden Maßnahmen von Mitarbeitenden.

Fort- und Weiterbildung

Ein hohes Maß an Kompetenz und Wissen ist die Basis für die tägliche Arbeit der Verwaltung. Unter dem Blickwinkel der neuen Herausforderungen und dem schnellen Wandel wird permanente Qualifizierung immer notwendiger und steht unter der Überschrift Lebenslanges Lernen und Mitarbeitermotivation. Hier sind neben dem erforderlichen Fachwissen auch die Sozial- und Methodenkompetenzen einzubeziehen.

Der FB Organisation und Personal bietet ein zentral finanziertes Angebot im internen Fortbildungsprogramm zu den Themenfeldern Ausbildung, Schlüssel- und Führungskompetenzen, Gesundheitsprävention und IT-



Kurse an. Zusätzlich haben die Fachbereiche die Möglichkeit über ihr Budget externe Anbieter zu nutzen, um die Mitarbeitenden für ihre Aufgaben bestmöglich zu qualifizieren. Ziel ist jeweils, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden in den Mitarbeitergesprächen den Bedarf und die Entwicklungen miteinander ansprechen und die Fortbildungen planen.

Darüber hinaus nutzen die Mitarbeitenden auch privat Angebote zur persönlichen Weiterbildung um für sich neue Anregungen und bessere berufliche Perspektiven zu erhalten, wie z.B. berufsbegleitende Studiengänge, Qualifizierung zur Pädagogischen Fachkraft, Besuch der Meisterschule oder das Ablegen der Angestelltenprüfung. Unterstützt wird

dies durch das zum 01.07.2015 in Kraft getretene Bildungszeitgesetz, das bis zu 5 Tage pro Kalenderjahr bezahlte Freistellung durch den Arbeitgeber vorsieht.

Qualifizierungsmaßnahmen zur Übernahme neuer Tätigkeiten werden für unterschiedliche Personenkreise gefördert und bedürfen der Einzelberatung. Infrage kommen hier Aufstiegslehrgänge oder Einzelmaßnahmen zur Übernahme neuer Tätigkeiten aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen. Mehr Flexibilität der Fortbildungsangebote für unterschiedliche Adressaten in unterschiedlichen Lebenssituationen ist gefragt. Neben den klassischen ganztägigen Fortbildungen sollen z.B. kürzere Einheiten oder Kombinationen mit E-Learning vermehrt angeboten werden.

Um zukünftig eine Gleichbehandlung bei der Förderung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unserer Mitarbeitenden zu gewährleisten, wurde im Mai 2015 eine Dienstvereinbarung Fort- und Weiterbildung abgeschlossen und die Fördermöglichkeiten aufgezeigt.

Zukünftig sollen innerhalb der Stadtverwaltung für unterschiedliche Zielgruppen Qualifizierungsprogramme ausgeschrieben und durch ein Auswahlverfahren besetzt werden. Die Inhalte der Qualifizierungsprogramme orientieren sich am zukünftigen Bedarf der Verwaltung und werden jährlich neu entwickelt. Hierbei sollen unterschiedliche Berufsgruppen berücksichtigt werden, z.B. die Weiterqualifizierung von Kinderpflegerinnen zur Erzieherin, die Vorbereitung auf die Leitung einer Kindertagesstätte oder den Abschluss als Verwaltungsfachwirt oder –fachwirtin können aufgrund des Bedarfs regelmäßig angeboten werden.

Ausgehend von den thematischen Herausforderungen an die Verwaltung, wie die Themen Digitalisierung, Nachhaltige Stadtentwicklung, Bürgerbeteiligung, interkulturelle Öffnung usw., ändern sich zunehmend die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeitenden und das Verwaltungshandeln. Die entscheidende Rolle der Führungskräfte in einer sich verändernden Verwaltung wurde bereits angesprochen. Zunehmend wird deutlich, dass die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden von der erlebten Führung erheblich beeinflusst werden.

Das Karriereziel von Einzelnen ist aber nicht mehr grundsätzlich mit Personalführung verbunden, vielmehr gibt es in der Verwaltung auch immer mehr andere verantwortungsvolle **Schlüsselpositionen**, wie z.B. Projektleitungen oder eine Fachlaufbahn.

Das Angebot zur beruflichen Weiterentwicklung ist ein wesentlicher Faktor bei der Mitarbeitermotivation. Die Verwaltung als Arbeitgeberin profitiert vom Interesse der Mitarbeitenden an Weiterqualifizierung. Engagierte Talente zu identifizieren und weiter zu entwickeln ist ein wichtiger Baustein bei der Bindung von Nachwuchskräften an die Stadt Ludwigsburg, um zukünftig vakante Schlüsselpositionen besetzen zu können. Welche Schlüsselkompetenzen braucht die Verwaltung der Zukunft und wie können diese gefördert werden? Zur Förderung unserer Mitarbeitenden sollen für das Jahr 2016 zwei nebenberufliche Qualifizierungsprogramme ausgeschrieben werden, die Finanzmittel wurden für Haushalt 2016 veranschlagt:

1. „Wirksam gestalten“

Adressaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, die noch keine Führungsposition begleiten ▪ 14 Teilnehmende durch Auswahlverfahren
Ziele	Erwerb von Kernkompetenzen für Schlüsselpositionen unter Berücksichtigung der künftigen Herausforderungen an die Verwaltung
Geplante Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltige Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung ▪ Changemanagement im Kontext der Digitalisierung ▪ Moderation und Gruppenleitung ▪ Umgang mit Konflikten, Kommunikation, Kollegiale Beratung ▪ Projektarbeit während der Fortbildung ▪ Abschluss mit Entwicklungsgespräch
Umfang	5 Module/2 Tage plus Coaching in der Zeit von Mai 2016 bis März 2017
Aufwand/Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nebenberuflich (Die Mitarbeitende bringen ihre Freizeit ein) ▪ Finanzierung Lehrgang und Räume durch den FB Organisation und Personal ▪ Finanzierung FB Organisation und Personal ▪ Gesamtaufwand 2016/2017: 40.000,-- € (entspricht ca. 2860,--€/TN)

2. „Wirksam führen“

Adressaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derzeit in der Funktion einer Teamleitung oder Abteilungsleitung ▪ 14 Teilnehmende durch Auswahlverfahren
Ziele	Erwerb von zusätzlichen Führungskompetenzen für die derzeitige und zukünftige Führungspositionen unter Berücksichtigung der künftigen Herausforderungen an die Verwaltung
Geplante Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstreflexion Führung – Schärfen des eigenen Führungsprofils ▪ Umgang mit Zielkonflikten ▪ Steuern als Führungsaufgabe ▪ Führen in Veränderungsprozessen ▪ Umgang mit Konflikten, Kommunikation, Kollegiale Beratung ▪ Abschluss mit Entwicklungsgespräch
Umfang	4 Module/2 Tage plus Coaching und Mentoring in der Zeit von Juni 2016 bis April 2017
Aufwand/Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nebenberuflich (Die Führungskräfte bringen ihre Freizeit ein) ▪ Finanzierung Lehrgang und Räume durch den FB Organisation und Personal ▪ Gesamtaufwand 2016/2017: 35.000,-- € (entspricht ca. 2500,--€/TN)

Fazit:

Eine gut qualifizierte, gesunde und motivierte Belegschaft ist der wesentliche Erfolgsfaktor für eine leistungsstarke Verwaltung! Die vorhandenen Potenziale sollten optimal genutzt und weiter gefördert werden. Als Arbeitgeberin lohnt es in unsere Mitarbeitenden und die Maßnahmen der Personalentwicklung zu investieren, denn die Themen der Personalentwicklung sind für den gesamten Erwerbsverlauf relevant.



Unterschriften:

Nitzsche

Eckert-Schöck

Finanzielle Auswirkungen?				
<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	Gesamtkosten Maßnahme/Projekt:		EUR
Ebene: Haushaltsplan				
Teilhaushalt		Produktgruppe		
ErgHH: Ertrags-/Aufwandsart				
FinHH: Ein-/Auszahlungsart				
Investitionsmaßnahmen				
Deckung		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein, Deckung durch		
Ebene: Kontierung (intern)				
Konsumtiv			Investiv	
Kostenstelle	Kostenart	Auftrag	Sachkonto	Auftrag

Verteiler:

Alle Fachbereiche/1