



Personal- und Organisationsbericht 2022



Zahlen, Fakten und Perspektiven

Abteilung Personal und Organisationservice

Abteilung Personalentwicklung

Abteilung Organisationsentwicklung

mit Unterstützung der Statistikstelle beim Referat Stadtentwicklung, Klima und Internationales
und der Abteilung Personalabrechnung



INHALTVERZEICHNIS

1	Einführung	3
2	Überblick in Kürze	5
3	Personaldaten (Abt. 10-1)	6
	Personalbestand - Stichtag 31.12.2021	6
	Befristete Verträge	7
	Mitarbeitende in Teilzeit	8
	Schwerbehinderte Mitarbeitende	9
	Altersstrukturanalyse zum 31.12.2021	10
	Altersstruktur und Geschlechterverteilung der Führungsebenen	16
	Fehlzeitenstatistik	17
	Arbeitszeitkonten	18
	Fluktuationsquote und Bewerbungsverfahren	19
	Altersteilzeit	20
	Personalgewinnung – Bewerbungsverfahren	21
	Elternzeit	23
	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) und sonstige Personalfördermaßnahmen	23
	Entwicklung Personalkosten	27
4	Sonderthemen	29
	Auswirkungen der Sars Cov II Pandemie 2020/2021	29
	Kurzarbeit	29
	Heim- und Telearbeit (Mobile Arbeit)	31
5	Perspektiven der Personalarbeit	32
	Fachkräftemangel – Personalgewinnung und -bindung	32
6	Ausbildung und Personalentwicklung (Abt. 10-7)	34
	Ausbildung	34
	Betriebliche Fortbildung	36
	Entwicklungsgespräche	39
	Interkulturelle Öffnung der Verwaltung	41
	Betriebliches Gesundheitsmanagement	42
	Arbeitsicherheit, Arbeitsmedizin	43
	Am Rande notiert (Auszeichnungen/Zertifizierungen)	44
7	Verwaltungsorganisation (Abt. 10-2)	45
	Arbeitsorganisation in der Verwaltung	52
	Arbeitsmethoden und Standards	54
	Verwaltungsstrukturen	56
	Perspektive	58

1 Einführung

Im Personal- und Organisationsbericht 2022 stellen wir wesentliche Daten, Kennzahlen und Entwicklungen des Personal- und Organisationsmanagements auf Basis des Jahres 2021 dar. Mit Blick auf zentrale Themen der Personalwirtschaft, der Personalentwicklung und der Weiterentwicklung der Organisation ermöglichen diese Daten, strategische Ziele zu entwickeln bzw. fortzuschreiben. Für den Bereich Personal sind die Daten z.B. Grundlage, um mit gezielten Maßnahmen dem Fachkräftemangel und der demographischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Der erstmals integrierte Teil zur Organisationsentwicklung gibt einen Überblick über die zahlreichen Projekte, die dem Ziel dienen, die Verwaltung im Sinne des Change Management für die Anforderungen an eine moderne, digitale Verwaltung fit zu machen und eine attraktive Arbeitswelt zu gestalten. Die Personalentwicklung wiederum arbeitet mit Hochdruck – und befördert durch die Entwicklung während der Pandemie – an neuen, digitalen Optionen der Fortbildung, an neuen Angeboten zu den erforderlichen Methodenkompetenzen und der Einführung neuer Tools in diesem Kontext.

Im Rückblick werden besondere Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corona Pandemie wie z.B. die damit verbundene Ausweitung der Mobilen Arbeit sowie die erstmalige Einführung von Kurzarbeit in der öffentlichen Verwaltung in den Jahren 2020/2021 dargestellt.

Immer deutlicher spürbar werden auch bei der Stadtverwaltung die Auswirkungen der demographischen Entwicklungen sowohl unserer Mitarbeitenden wie auch der Gesamtbevölkerung. Da der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung wie auch in der Privatwirtschaft groß ist, ergibt sich ein attraktiver Arbeitsmarkt, der unseren Mitarbeitenden viele Möglichkeiten eröffnet und zu einer zusätzlichen Fluktuation führt. War der Fachkräftemangel in früheren Jahren zunächst stark in den Bereichen der pädagogischen Berufe für Bildung und Betreuung und in manchen technischen bzw. IT-Berufen spürbar, zeigt sich zwischenzeitlich deutlich, dass dies mehr und mehr sämtliche Berufsfelder betrifft. Der Blick auf die Altersstrukturanalyse zeigt den Handlungsbedarf mit einem hohen Anteil von Mitarbeitenden, die älter als 50 Jahre sind. Haupt-Themenfelder im Personalbereich werden daher die Weiterentwicklung der Optionen zur Personalgewinnung und zur Personalbindung sein. Die hohe Attraktivität als Arbeitgeberin, die die Stadtverwaltung bisher durchaus für sich in Anspruch nehmen konnte, bedarf heute zunehmend weiterer kreativer Ideen und Anstrengungen.

Permanente Herausforderung bleibt dabei jedoch auch die Entwicklung der Personalkosten: Wie kann es gelingen, das Volumen des Personalhaushalts trotz vorgegebener Steigerungen durch

Tarifabschlüsse bzw. Besoldungsanpassungen auf einem den Konsolidierungszielen entsprechenden Niveau zu halten? Dies unter der Herausforderung, dass es zur Personalgewinnung und -bindung immer häufiger erforderlich wird, alle tariflich oder beamtenrechtlich möglichen Gehaltsoptionen oder sonstige Benefits zu nutzen, um konkurrenzfähig und attraktiv gegenüber den Mitbewerbern aus der privaten Wirtschaft, aber auch aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung zu bleiben.

Der vorliegende Personalbericht kann die Antwort hierauf nicht geben, stellt aber die Grundlage dafür dar, künftige Entwicklungen datenbasiert zu steuern.

Robert Nitzsche
Leiter des Fachbereichs Organisation und Personal

2 Überblick in Kürze

Personal

Insgesamt 1913 Menschen waren zum Stichtag 31.12.2021 in der Stadtverwaltung beschäftigt, 1297 Frauen und 616 Männer, mit einem Durchschnittsalter von 45,2 Jahren.

Der Anteil der über 50-jährigen an der Belegschaft liegt bei 44,5 %.

Wir haben eine Fluktuationsquote von 11,66%, die sowohl altersbedingt, aber auch durch Abwanderung zu anderen Arbeitgebern bedingt ist. Auffallend ist eine sehr hohe Fluktuationsquote bei Personen, die weniger als 3 Jahre bei der Stadt beschäftigt waren – dies jedoch auch bedingt durch das Auslaufen befristeter Verträge, die oft nur bis zu 2 Jahren laufen.

Die Fehlzeitenquote ist – trotz Corona – gegenüber dem letzten Berichtsjahr 2018 gesunken und betrug im Jahr 2021 5,74%.

Das vorläufige Rechnungsergebnis für die Personalkosten im Jahr 2021 beträgt 94.226.319 €. Der Haushaltsansatz für das Jahr 2021 lag bei 98.966.300 €. Diese Soll-Ist-Abweichung resultiert überwiegend darauf, dass in der Personalkostenplanung finanzierte Stellen nicht besetzt werden konnten.

Der Planansatz für das Jahr 2022 liegt bei 104.177.500 €. Dies ist eine Steigerung des Planansatzes um rd. 5,2 Mio. € oder rd. 5,3%.

Ausschlaggebend für die Entwicklung des Personalhaushalts sind neben den Tarif- bzw.- Besoldungsentwicklungen weiterhin Personalzuwächse im Bildungs- und Betreuungsbereich, aber auch für neu hinzugekommene Aufgabenstellungen wie beispielsweise der Ausweitung der Parkraumbewirtschaftung.

Personalentwicklung

Ein Schwerpunkt der Arbeit im Bereich Fortbildung ist die Veränderung der Lernkultur weg von Präsenzveranstaltungen hin zu digitalen Formaten mit örtlicher und zeitlicher Flexibilität. Eingeführt wurden im Jahr 2021 die Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden. Begleitet wurde die Weiterentwicklung des bisherigen Orientierungsrahmens für Führung zum neu formulierten Führungsverständnis der Stadtverwaltung und dessen flächendeckender Kommunikation. Im Bereich Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin standen im Jahr 2021 die pandemiebedingten Maßnahmen zum Infektionsschutz im Mittelpunkt. Im Bereich Ausbildung, wo im Jahr 2021 rückläufige Ausbildungszahlen zu konstatieren sind, wurde das Recruiting durch u.a. durch die Zusammenarbeit mit einer speziellen Online-Stellenbörse für Ausbildungsplätze erfolgreich optimiert.

Organisationsentwicklung

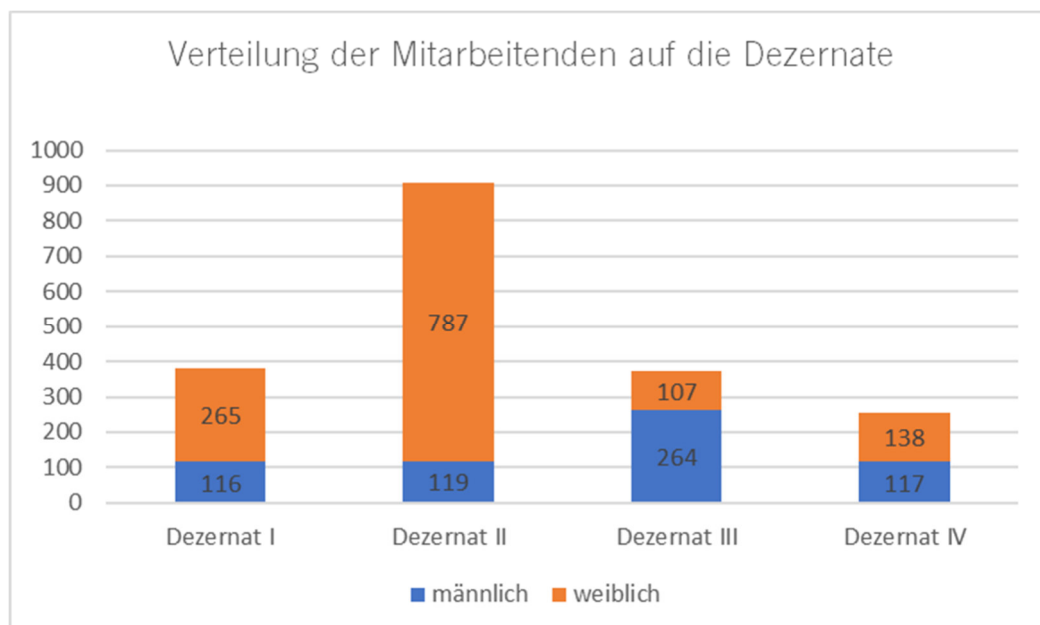
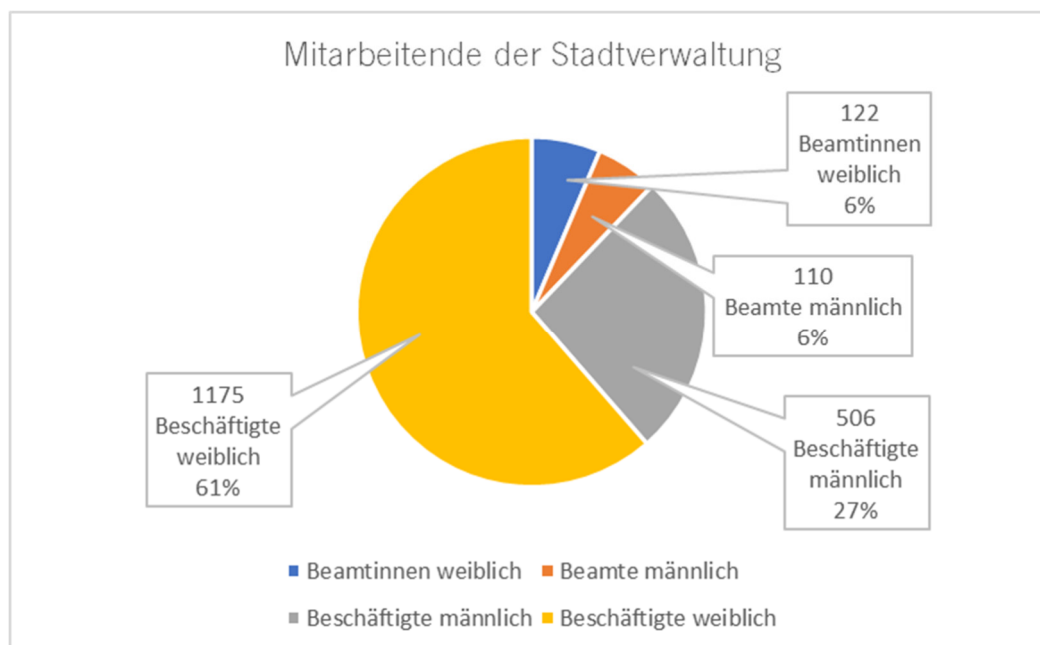
Zahlreiche Projekte in der Weiterentwicklung der Verwaltungsstrukturen, des Prozessmanagements, der Begleitung von Change-Prozessen, der organisatorischen Begleitung der Digitalisierung in enger Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Digitale Transformation und IT, der Einführung neuer Arbeitsmethoden kennzeichnen das umfangreiche Portfolio der Abteilung. Die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes wird vorangetrieben. Besonders zu erwähnen ist das umfangreiche Projekt „Arbeitswelt LB“, das unsere Arbeitsbedingungen und -methoden in den Blick nimmt und die Voraussetzungen für eine zukunftsfähige, attraktive und effiziente Arbeit bei einem attraktiven Arbeitgeber schafft. Arbeitszeitregelungen, Mobile Arbeit, Nutzung von Arbeitsräumen, agile Arbeitsmethoden, digitale Kollaboration und Kommunikation sind nur einige wesentliche Schlagworte aus diesem Projekt.

3 Personaldaten (Abt. 10-1)

Personalbestand - Stichtag 31.12.2021

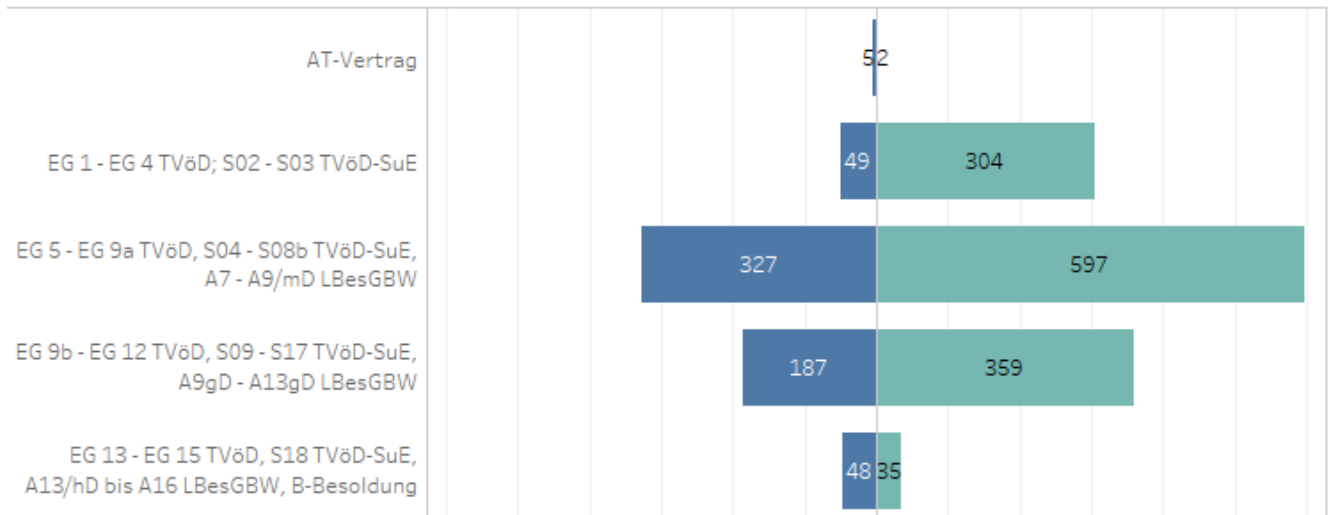
Die folgenden Zahlen beziehen sich auf den Personalbestand der Stadtverwaltung Ludwigsburg, einschließlich der beiden Eigenbetriebe, zum Stichtag 31.12.2021. In den Beschäftigtenzahlen sind nicht enthalten Auszubildende, Personen im Freiwilligendienst und Dualen Studium, Beschäftigte in der Elternzeit/Beurlaubung, Beschäftigte in der Freistellungsphase der Altersteilzeit, Aushilfen auf Stundenbasis sowie Praktikantinnen und Praktikanten.

Insgesamt 1913 aktiv Beschäftigte verteilen sich auf 88 % tariflich Beschäftigte und 12% Beamtinnen und Beamte. Bezogen auf die Geschlechter setzt sich die Belegschaft weiterhin aus rund 2/3 Frauen und 1/3 Männer zusammen.



Bei der Verteilung auf die verschiedenen Beschäftigten- und Laufbahngruppen orientieren sich die Cluster an der Zuordnung zu den Laufbahnen im Beamtenverhältnis. Separat aufgeführt sind sieben Beschäftigungsverhältnisse mit einer außertariflichen Gehaltsregelung.

Verteilung Einkommensgruppen



* ohne Auszubildende und geringfügig Beschäftigte

Geschlecht
■ männlich
■ weiblich

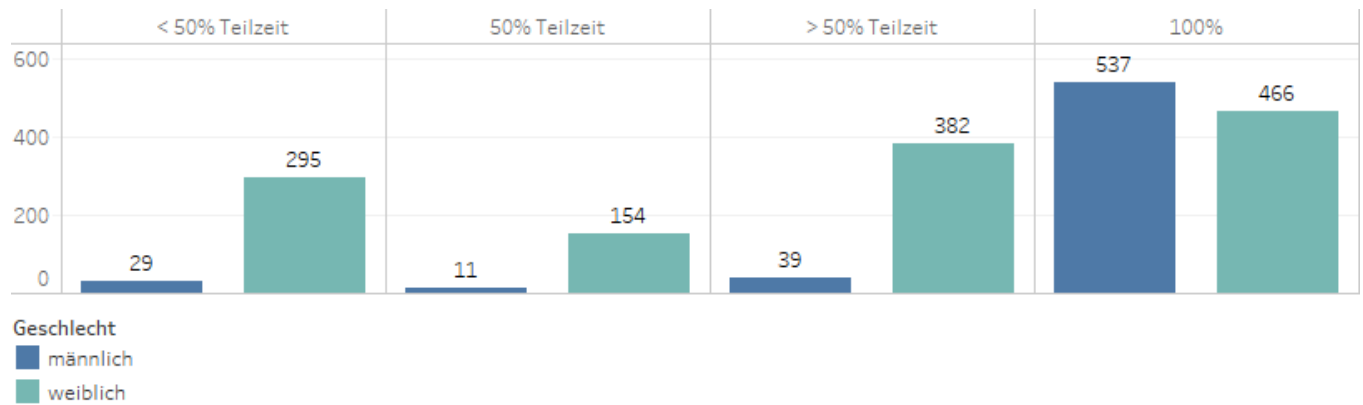
Befristete Verträge

Zum Jahresende 2021 bestanden 166 befristete Arbeitsverhältnisse (ohne Auszubildende, Praktikanten, Freiwilliges Soziales Jahr, Duales Studium und Bundesfreiwilligendienst, Aushilfen auf Stundenbasis)

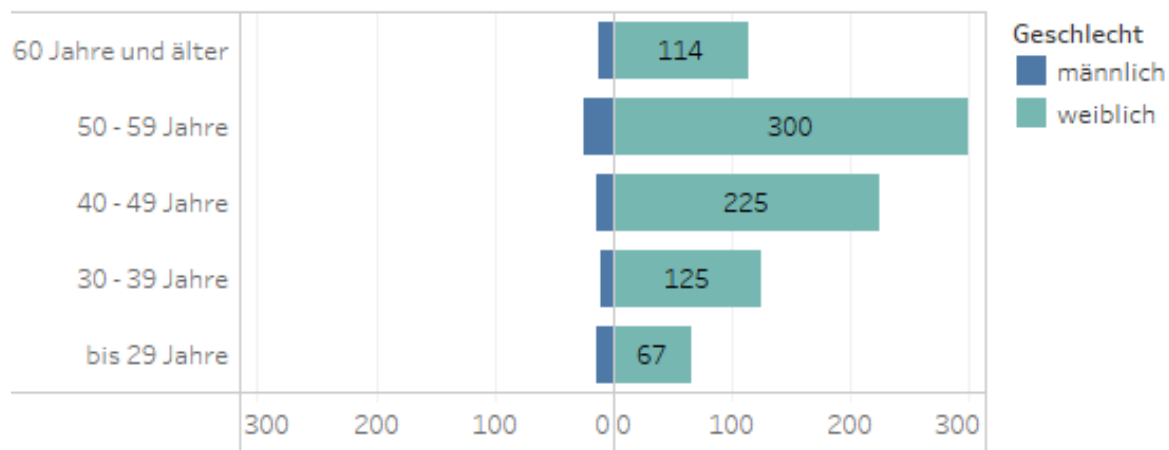
Die Befristungen sind durch befristete Aufgabenstellungen 62 Stellen sind nur befristet eingerichtet), Krankheitsvertretungen, Mutterschutz und Elternzeitvertretungen begründet. Die Befristungszeiträume basieren auf diesen Gründen. Die Stadt hält sich hier strikt an die Möglichkeiten, die das Teilzeit- und Befristungsgesetz und auch das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz erlauben. Die Option einer sachgrundlosen Befristung für maximal zwei Jahre wird in Einzelfällen genutzt, insbesondere dann, wenn noch nicht klar ist, inwieweit ein dauerhafter Bedarf sich entwickelt und (noch) keine unbefristete Stelle zur Verfügung steht.

Mitarbeitende in Teilzeit

Die **Teilzeitquote** beträgt 47,6% und ist somit gegenüber dem letzten Berichtsjahr 2018 (41,6%) weiter gestiegen.



Teilzeit Beschäftigt Gesamt



* ohne Auszubildende und geringfügig Beschäftigte

Schwerbehinderte Mitarbeitende

Die Stadtverwaltung ist als öffentliche Arbeitgeberin in besonderem Maße daran interessiert, qualifizierte Menschen mit Behinderung zu beschäftigen, und zwar über das gesetzliche Maß von 5% hinaus. Am 31.12.2021 waren bei der Stadtverwaltung insgesamt 155 Menschen mit Behinderungen beschäftigt. Dies entspricht einer Quote von 6,21% (38 Menschen mit unter 50% Schwerbehinderung dürfen hier nicht angerechnet werden). Im Vorjahr lag die Quote bei 6,77%.

	Grad der Behinderung			Summe
	< 50%	ab 50%	gleichgestellt	
Männer	14	39	6	59
Frauen	24	65	7	96
<i>Summe</i>	38	104	13	155

Altersstrukturanalyse zum 31.12.2021

Die Altersstruktur der Mitarbeitenden erfordert weiterhin eine besondere Aufmerksamkeit – im Kontext der demographischen Entwicklung, dem weitreichenden Fachkräftemangel und der Konkurrenz privater Unternehmen um Mitarbeitende wird es weitere Anstrengungen bedürfen, um den zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Personalbestand zu sichern. Ziel muss es sein, die Personalbindung zu stärken, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Eintritt in den Ruhestand zu erhalten und neue, kreative Wege der Personalgewinnung einzuschlagen.

Mit diesem Personalbericht und den Berichten aus früheren Jahren können Entwicklungen deutlich gemacht werden: Im Jahr 2009 betrug der Anteil der über 50-Jährigen an der Belegschaft ca. 38%. Im Berichtsjahr 2018 betrug der Anteil der über 50-Jährigen 42%. Im aktuellen Bericht ist dies nun ein Anteil von 44,5%

Der Anteil der Altersgruppe unter 40 Jahren ist unverändert und nimmt weiterhin einen Anteil von rd. 33% ein.

Nach der Schaffung des vierten Dezernats sind die dezernatsbezogenen Daten nicht mehr eins zu eins mit den Daten zum Stand 31.12.2018 vergleichbar. War 2018 der hohe Anteil (53%) der über 50-Jährigen im Dezernat III auffällig, ist es nun das Dezernat IV, das nun einen Altersdurchschnitt von 48,9 Jahren und rd. 49% Mitarbeitende mit 50 Jahren und älter aufweist.

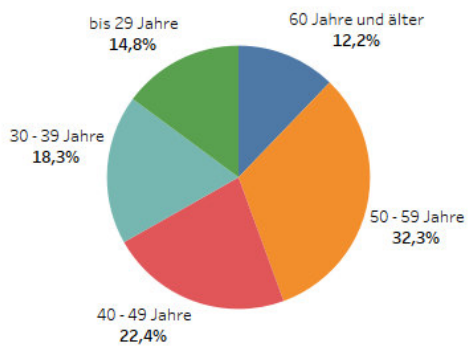
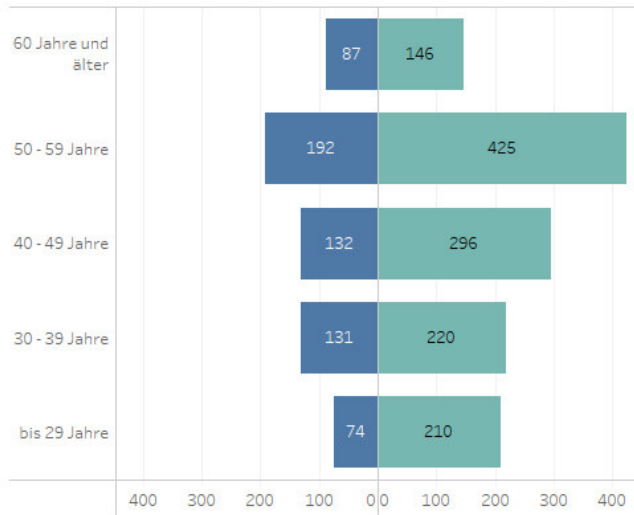
In den nächsten Jahren werden also weiterhin zahlreiche erfahrene Mitarbeitende ausscheiden. Bei 12,2 % Mitarbeitenden im Alter von 60 und mehr in der Gesamtverwaltung (133 Mitarbeitende) und einer zusätzlichen hohen Fluktuation aufgrund des angebotsstarken Arbeitsmarktes, zeigen die Daten der Altersstruktur die Herausforderungen für die Personalgewinnung und -bindung auf. Durch die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze, die Sonderregelungen für langjährige Versicherte aber auch den Optionen mit Abschlag vor Erreichen der Altersgrenze in den Ruhestand zu gehen, Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen oder aber durch Verlängerung über die Altersgrenze hinaus zu arbeiten, sind die konkreten Austrittszahlen über mehrere Jahre im Voraus schwer zu prognostizieren.

Im Folgenden wird die Altersstruktur der Stadtverwaltung insgesamt und der vier Dezernate dargestellt:

Altersstruktur Stadtverwaltung gesamt:

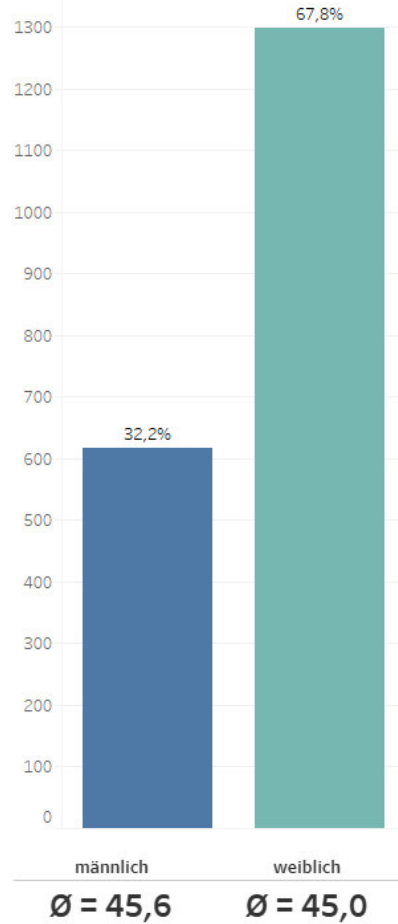


Altersstruktur



Ø = 45,2

Anzahl und Geschlechterverteilung



Dezernat

Alle

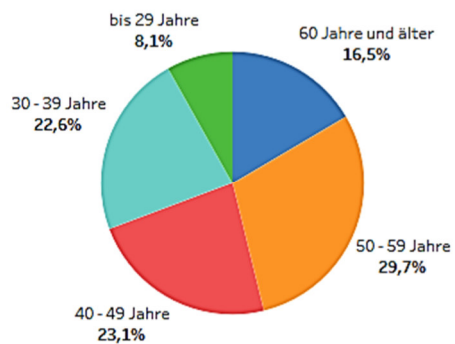
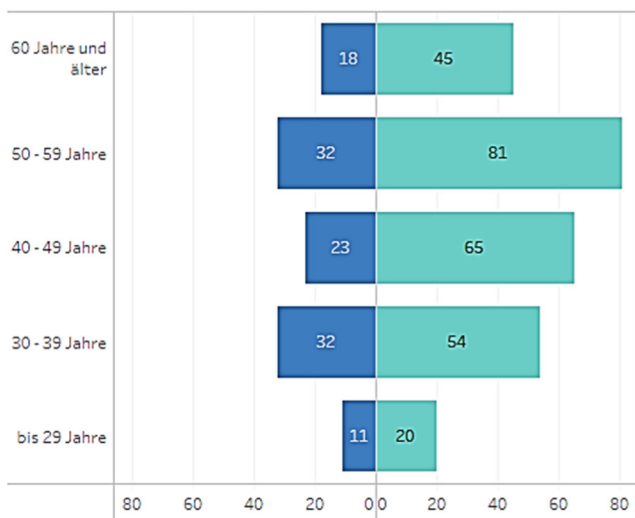
■ männlich
■ weiblich

Altersstruktur Dezernat I:

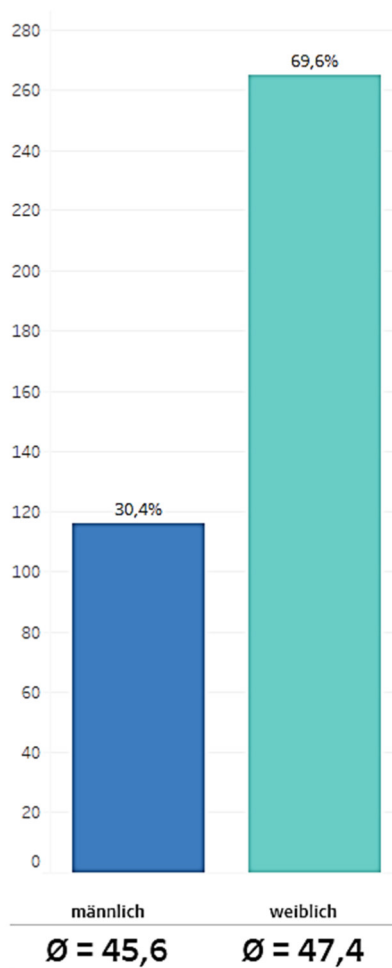
Altersdurchschnitt 46,8 Jahre, 46,2% der Mitarbeitenden sind 50 Jahre und älter (Berichtsjahr 2018: 39%)



Altersstruktur



Anzahl und Geschlechterverteilung



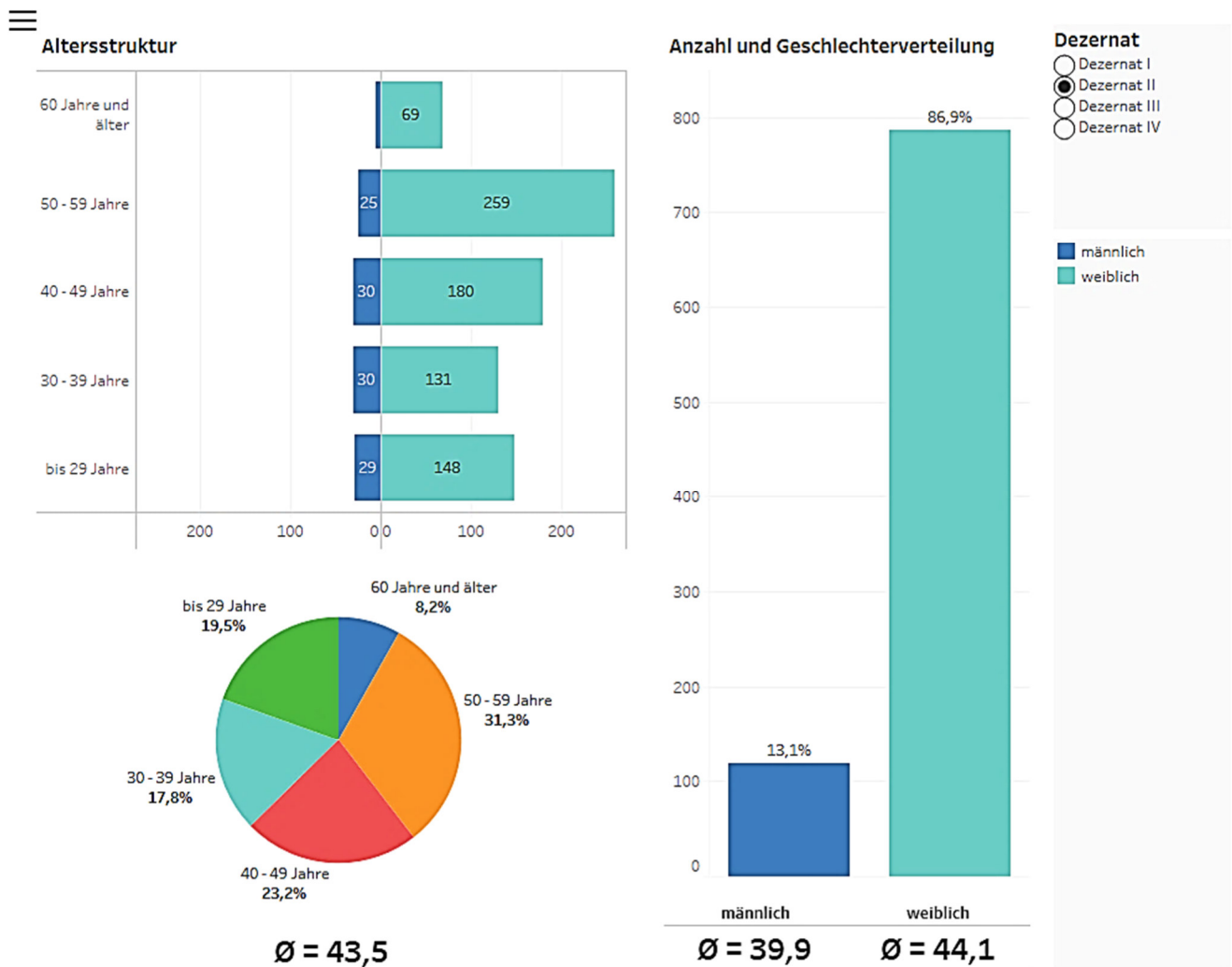
Dezernat

- Dezernat I
- Dezernat II
- Dezernat III
- Dezernat IV

- männlich
- weiblich

Altersstruktur Dezernat II:

Altersdurchschnitt: 43,5 Jahre; 39,5% der Mitarbeitenden sind 50 Jahre und älter.

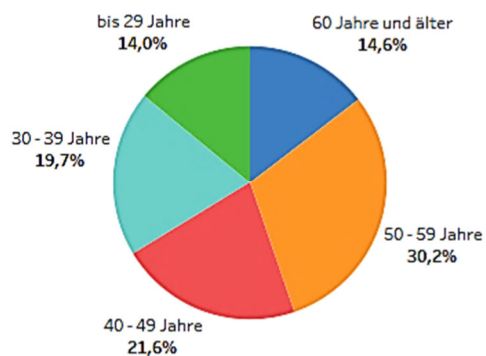
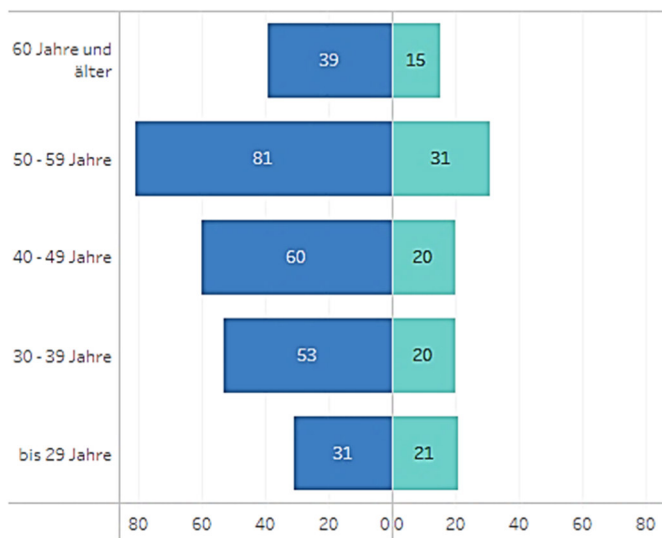


Altersstruktur Dezernat III:

Altersdurchschnitt 45,2 Jahre, 44,8 % der Mitarbeitenden sind 50 Jahre und älter.

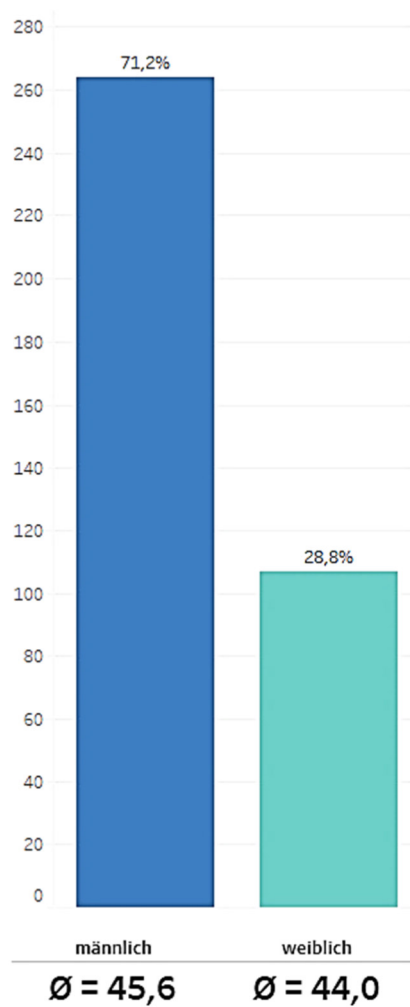


Altersstruktur



Ø = 45,2

Anzahl und Geschlechterverteilung



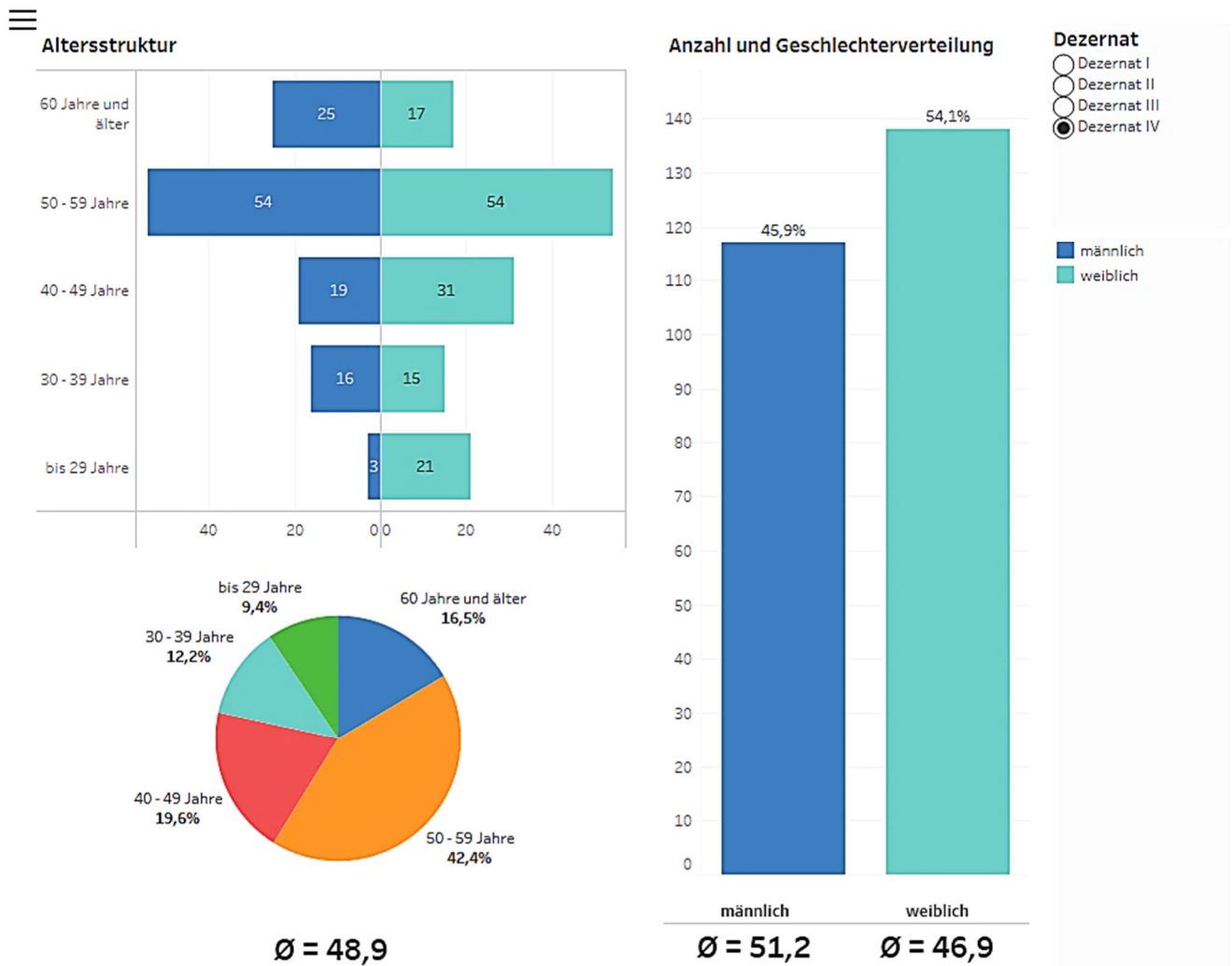
Dezernat

- Dezernat I
- Dezernat II
- Dezernat III
- Dezernat IV

- männlich
- weiblich

Altersstruktur Dezernat IV

Altersdurchschnitt 48,9 Jahre, 58,9 % der Mitarbeitenden sind 50 Jahre und älter.



Altersstruktur und Geschlechterverteilung der Führungsebenen

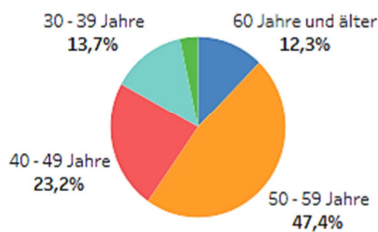
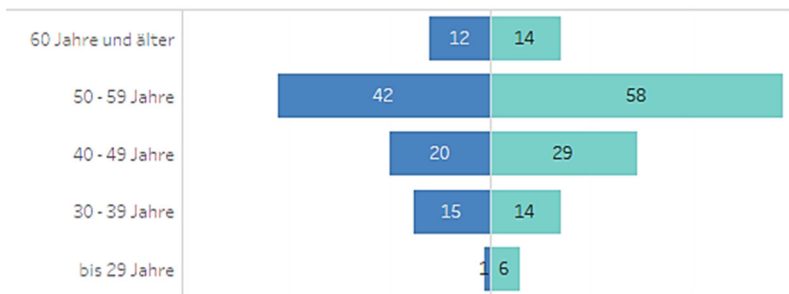
Insgesamt sind unter den städtischen Mitarbeitenden 211 Personen mit Führungsfunktionen – von den Dezernatsleitungen bis zu Teamleitungsfunktionen. Die Altersstruktur zeigt, dass rd. 60% (=126) der Führungskräfte über 50 Jahre alt sind, darunter 26 über 60 Jahre.

Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist auf der 2. Ebene (Fachbereichsleitungen/Referats-/Stabsstellenleitungen) deutlich unterrepräsentiert, auf der Ebene der Abteilungsleitungen nähert sich dies an, aber nur auf der 4. Ebene der Teamleitungen (die auch die Einrichtungsleitungen der Kindertagesstätten und Schulkindbetreuungen umfasst) ergibt sich ein anderes Bild:

Führungskräfte

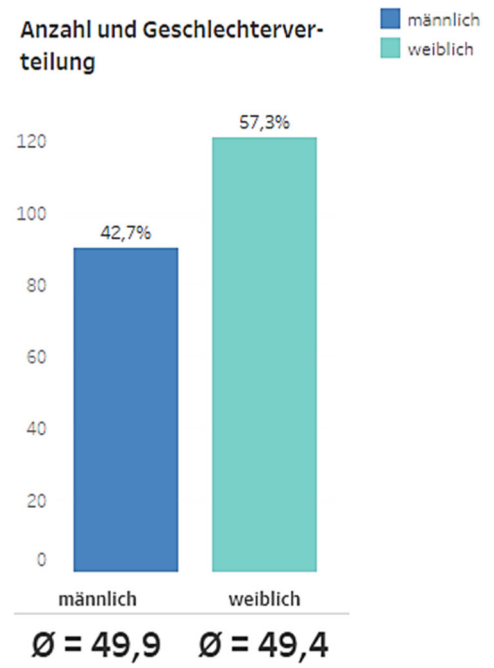
Stand: 31.12.2021

Altersstruktur



Ø = 49,6

Anzahl und Geschlechterverteilung



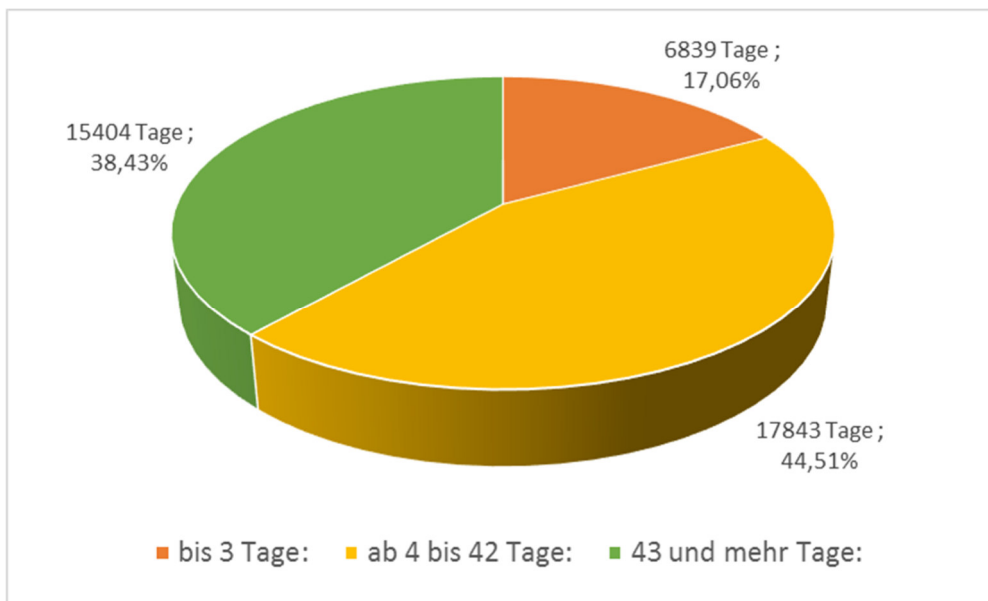
Führungsebene



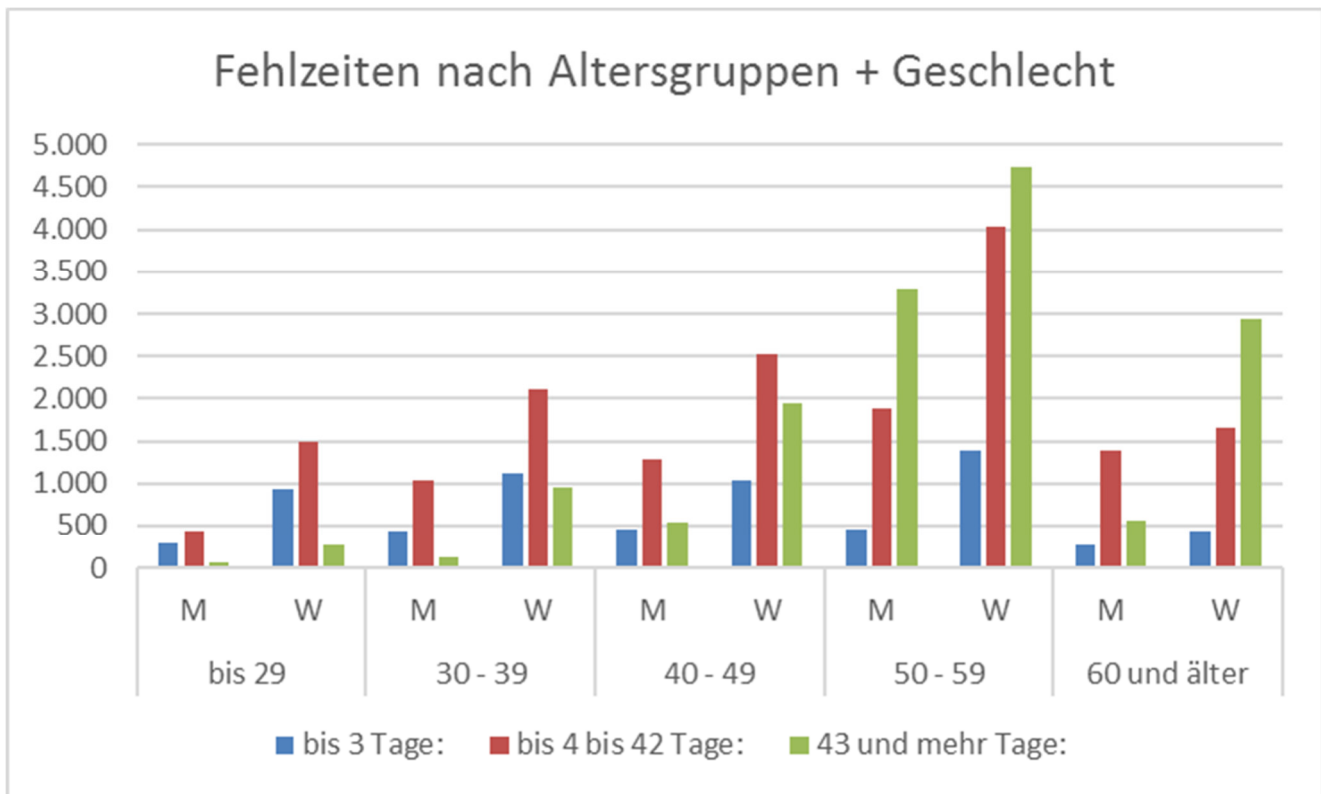
* Hierin sind auch die Referats- und die Stabsstellenleitungen enthalten.

Fehlzeitenstatistik

Vorbemerkung: Bei der Ermittlung der krankheitsbedingten Fehlzeiten werden entsprechend der Statistik des Deutschen Städtetags auch die sog. Kurzzeiterkrankungen berücksichtigt. Im Jahr 2021 sind insgesamt 40.086 Krankentage angefallen. Auf der Basis von 365 Kalendertagen (incl. Wochenenden und Feiertagen) ergibt dies eine Quote von 5,74%. Darunter sind 9 Personen, die jeweils über 300 Fehltagen aufweisen, in Summe sind dies 3.238 Fehltagen (2018: insgesamt 21 Personen / 7.401 Tage). Zeiten einer corona-bedingten Quarantäne, die nicht mit einer Erkrankung bzw. ärztlicher Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung einher gingen, sind hierin nicht enthalten.



Die Statistik des Deutschen Städtetags liegt zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Personalbericht noch nicht vor, allerdings berichtet das Statistikportal de.statista.com dass im Jahr 2021 der durchschnittliche Krankenstand in der gesetzlichen Krankenversicherung bei 4,3% lag. In dieser Quote sind im Gegensatz zur Kennzahl der Stadt Ludwigsburg (die analog zur Statistik des Städtetags ausgewertet wird) die Kurzzeiterkrankungen nicht berücksichtigt.



Die **geschlechterspezifische Auswertung** zeigt, dass Frauen im Durchschnitt 21,27 (2018: 24,89) und Männer 20,30 (2018:19,14) Kalendertage im Jahr krankheitsbedingt gefehlt haben. Hier gibt es also keine signifikanten Unterschiede.

Arbeitszeitkonten

Gekappte Arbeitsstunden zum 31.03.2021 (auf 80 h gemäß gültiger Richtlinie)							
Insgesamt im Jahr 2021 gekappte Arbeitszeit am 31.03.21 auf 80h der in Interflex erfassten Mitarbeitenden bei der Stadt Ludwigsburg:							1.750,70
Dezernat I		Dezernat II		Dezernat III		Dezernat IV	
	gekappte Stunden		gekappte Stunden		gekappte Stunden		gekappte Stunden
DI inkl. Stabstellen	253,83	FB 33	22,12	FB 32	152,99	DIV	1,22
FB10	140,27	FB 41	70,77	FB 63	75,73	FB 23	62,36
FB15	37,21	FB 48	192,18	FB 67	63,2	FB 60	118,53
FB 20	157,05	FB57	3,67	FB 68 Verw.	29,81	FB 61	82,19
Referat	66,88					FB 65	153,81
Summe Dez I	655,24	Summe Dez II	288,74	Summe Dez III	321,73	Summe Dez IV	418,11

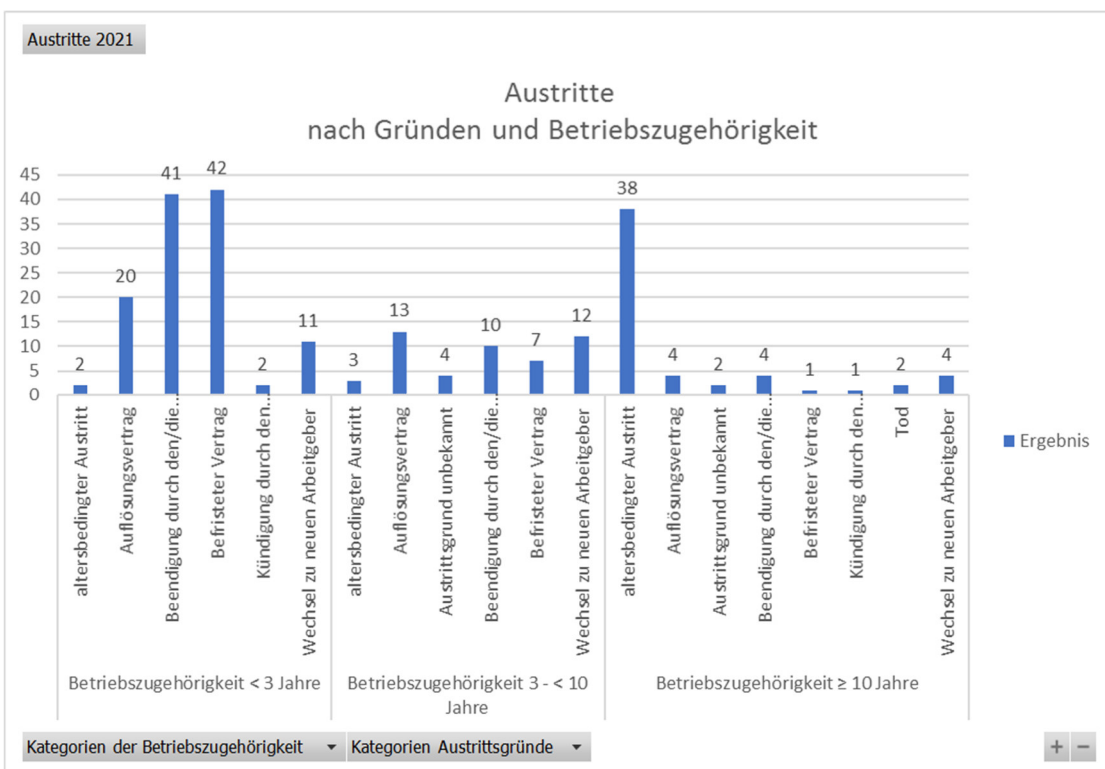
Fluktuationsquote und Bewerbungsverfahren

Fluktuation

Im Jahr 2021 sind insgesamt 223 Mitarbeitende ausgetreten. Die Austrittsquote – bezogen auf insgesamt 1.913 Mitarbeitende – beträgt damit 11,66 %. Von den 223 Austritten sind 112 dem Fachbereich Bildung und Familie zuzuordnen. Im Vergleich zum letzten Berichtsjahr 2018 ist die Zahl der Austritte deutlich gestiegen: Damals waren es 149 Austritte und somit eine Quote von 8,93%.

Kategorien der Betriebszugehörigkeit	Kategorien Austrittsgründe	Austritte 2021	in Prozent
Betriebszugehörigkeit < 3 Jahre Ergebnis		118	52,91%
Betriebszugehörigkeit 3 - < 10 Jahre Ergebnis		49	21,97%
Betriebszugehörigkeit ≥ 10 Jahre Ergebnis		56	25,11%
Gesamtergebnis		223	100,00%

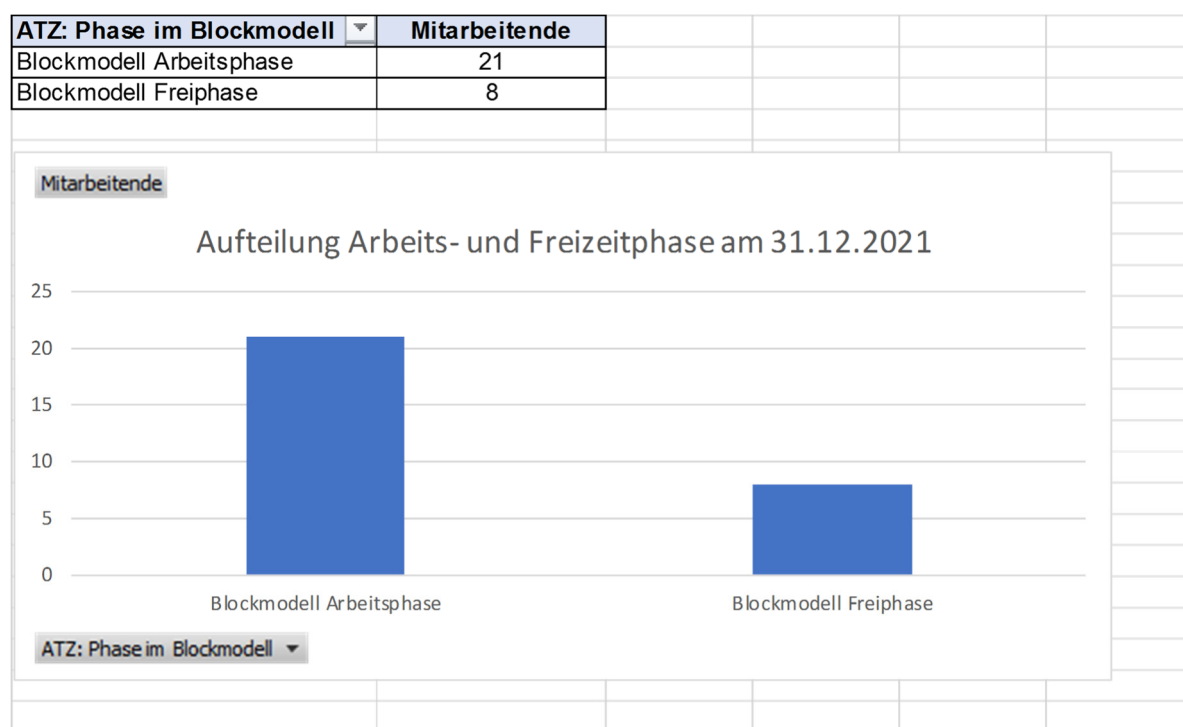
Auffällig ist die hohe Quote der Austritte in der Kategorie „Betriebszugehörigkeit weniger als 3 Jahre“. Diese ist jedoch in hohem Maße (42 von 118 Austritten) durch das Auslaufen befristeter Verträge begründet, die in den meisten Fällen weniger als 3 Jahre laufen.



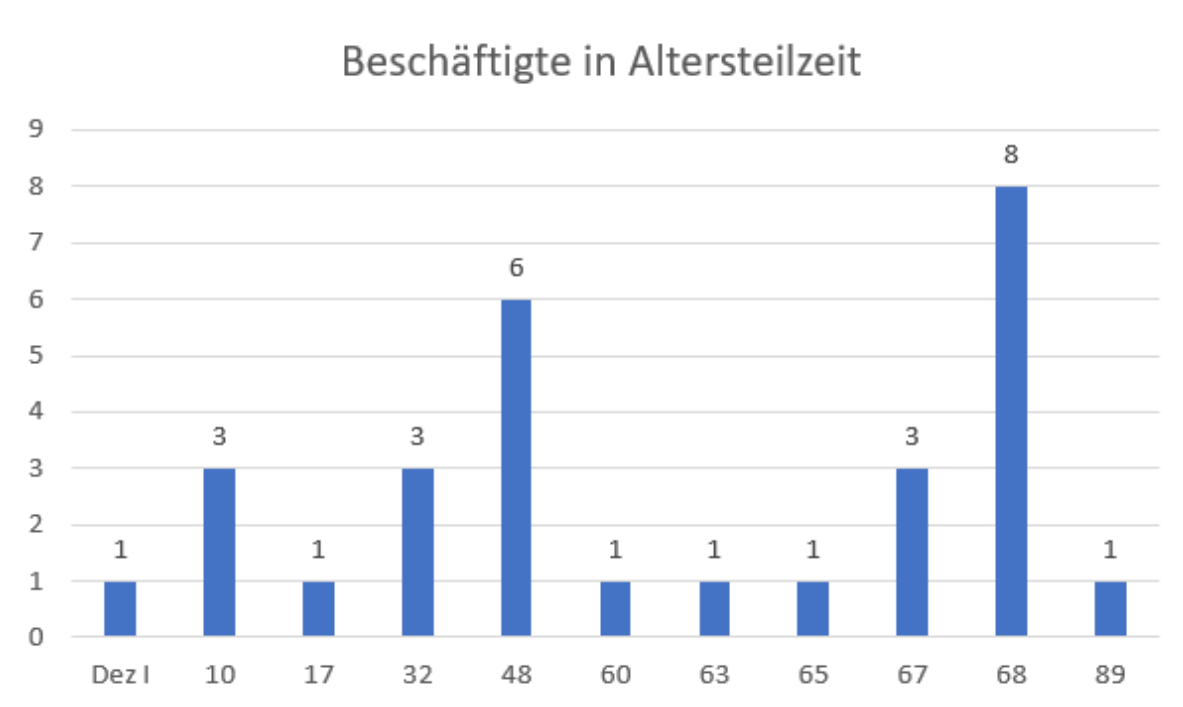
Die Fluktuationsquote gibt die Relation der Anzahl der Austritte zu der Gesamtzahl der Mitarbeitenden wieder. Eine Prognose der Austritte in den kommenden 5 Jahren (2023 – 2027) ist nur für die Mitarbeitenden möglich, die die Regelaltersgrenze erreichen werden. Dies wären 168 Mitarbeitende, davon 20 Beamte/Beamtinnen und 148 Beschäftigte. Ob diese Mitarbeitenden bereits vorher - z.B. wegen besonders langjähriger Beschäftigung oder unter Inkaufnahme von Abschlägen - austreten, oder über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten wollen, kann vorab nicht ermittelt werden. Ebenso wenig lässt sich prognostizieren, wie viele Mitarbeitende zu einem anderen Arbeitgeber wechseln werden.

Sowohl die altersbedingte Fluktuation wie auch die guten Wechselmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt in der Region bei gleichzeitigem Mangel an Fachkräften bestätigen deutlich, dass die Personalgewinnung und Mitarbeiter-Bindung die Herausforderung der kommenden Jahre sein wird.

Altersteilzeit



Auf die Organisationseinheiten verteilen sich die Altersteilzeitfälle wie folgt:



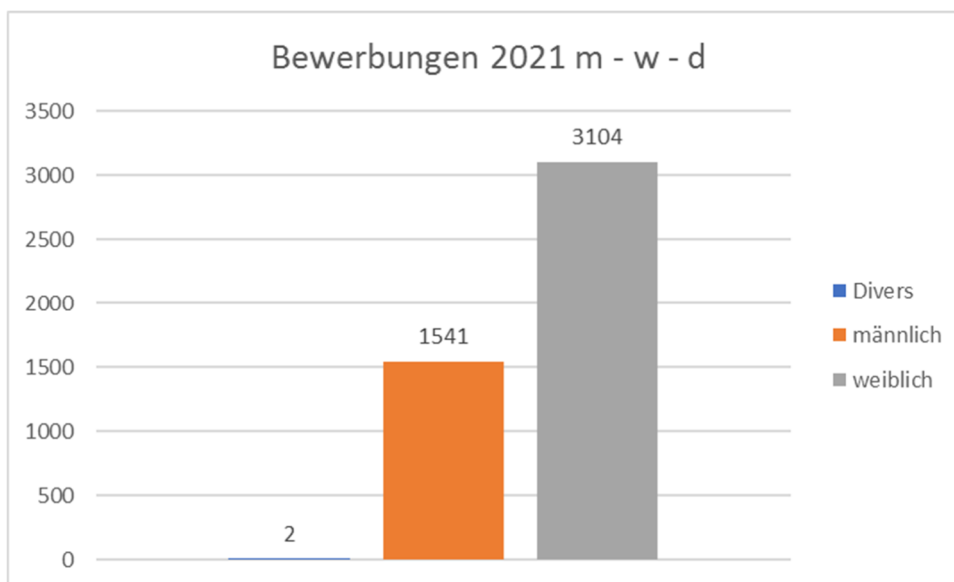
Personalgewinnung – Bewerbungsverfahren

Im Jahr 2021 wurden insgesamt 324 Bewerbungsverfahren durchgeführt. Diese verteilen sich wie folgt:

	Allgemeine Stellen	Ausbildung	Bundesfreiwilligendienst	Duales Studium	Gesamtergebnis
Stellenausschreibungsverfahren	292	15	10	7	324

Die Gesamtzahl der eingegangenen Bewerbungen liegt bei 4.647. Zum Vergleich: Im Berichtsjahr 2018 gingen auf 245 Ausschreibungen 5.411 Bewerbungen ein.

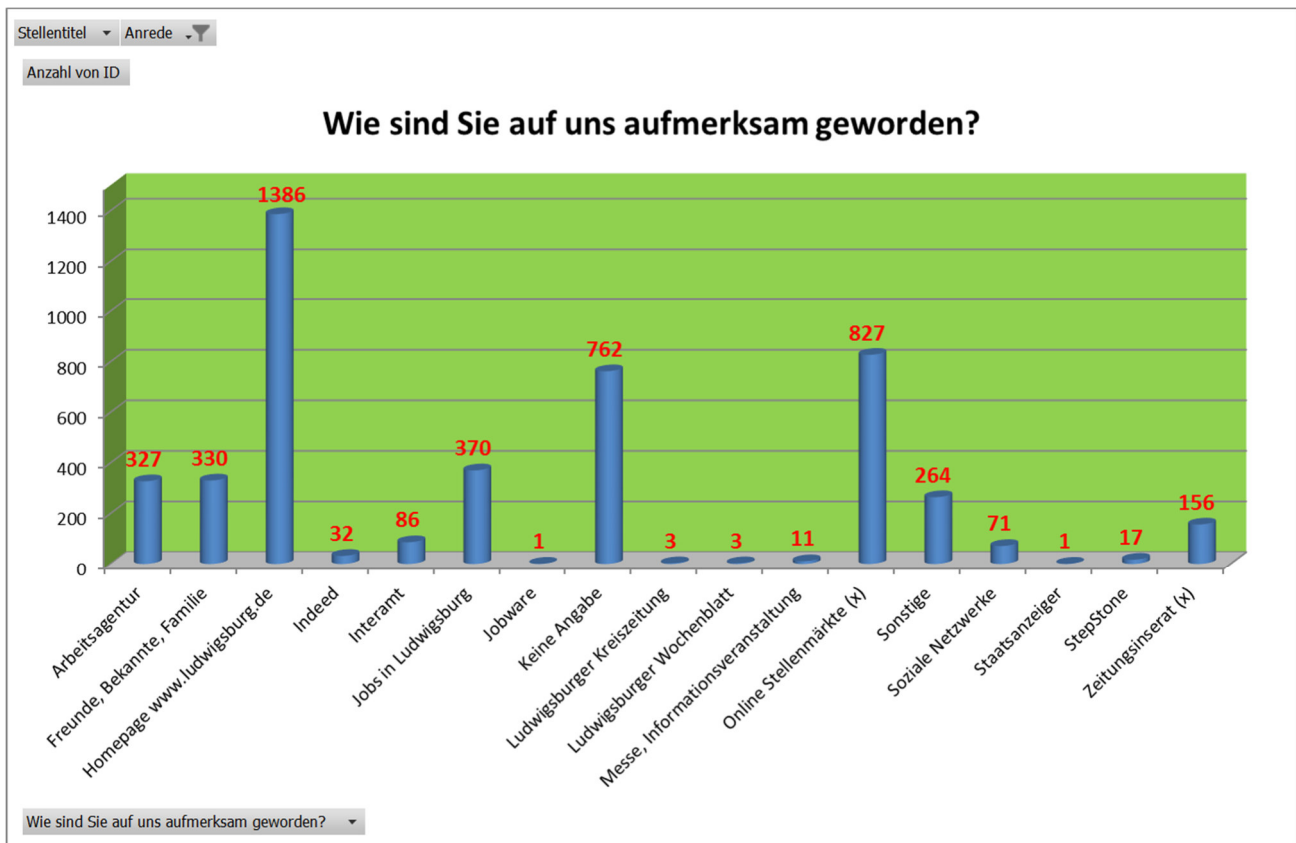
Die Verteilung der Gesamtzahl auf die Geschlechter ist wie folgt:



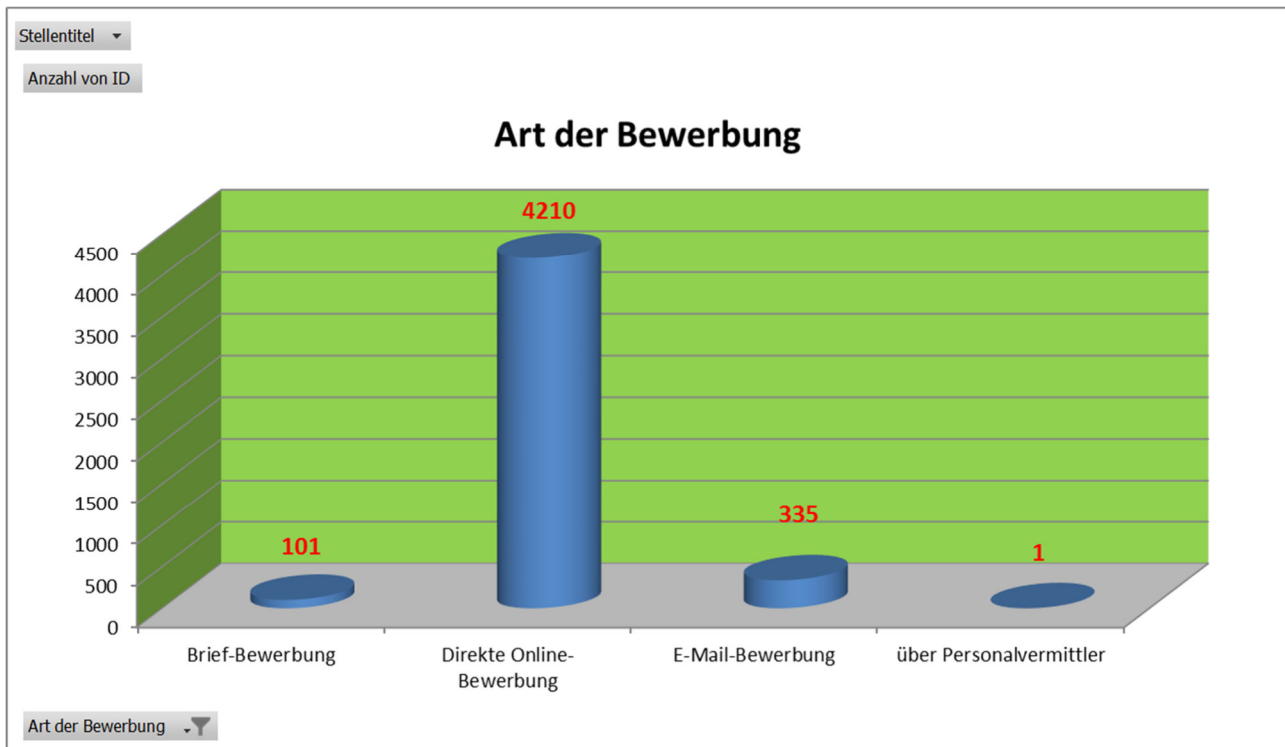
Im Durchschnitt sind dies rund 14 Bewerbungen pro Verfahren, allerdings gibt es einzelne Verfahren, bei denen wir 60 – 80 Bewerbungen erhalten, (für die Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten 111 Bewerbungen), aber eben auch zahlreiche Verfahren, bei denen wir nur 1 – 5 Bewerbungen erhalten hatten oder teilweise mehrfach ausschreiben mussten.

Greift man den Bereich pädagogische Fachkräfte für Kindertageseinrichtungen heraus, so hatten wir hier 23 Ausschreibungen, darunter aber zwei permanent laufende, allgemeine Ausschreibungen. Für letztere sind über das Jahr hinweg 96 Bewerbungen registriert, für alle Verfahren waren es in Summe immerhin 272 Bewerbungen.

Das folgende Diagramme zeigt, wo die Bewerbenden auf unsere Ausschreibungen gestoßen sind (soweit dies angegeben wurde). Hier zeigt sich, dass unsere städtische Homepage starke Beachtung findet, gefolgt von Online-Stellenmärkten, zu denen auch Jobs in Ludwigsburg gehört, aber auch weiterhin durch die Arbeitsagentur oder Hinweise aus dem persönlichen Umfeld.



Der absolut überwiegende Zahl der Bewerbungen kommt inzwischen über unser Online-Bewerbungssystem:



Elternzeit

Zum Stichtag 31.12.2021 befanden sich 72 Mitarbeiterinnen und 2 Mitarbeiter in Elternzeit. Die Dauer der Elternzeit variiert und hängt von der persönlichen Lebenssituation ab. Die Elternzeit der Väter ist kürzer als die der Mütter und beträgt in den meisten Fällen zwei Monate.

Mitarbeitende In Elternzeit am 31.12.2021	.		
..	Elternzeit > 1 Jahr	Elternzeit ≤ 1 Jahr	Gesamtergebnis
männlich	2		2
weiblich	58	14	72
Gesamtergebnis	60	14	74

Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) und sonstige Personalfördermaßnahmen

Leistungsorientierte Bezahlung

Entsprechend der Dienstvereinbarung über die leistungsorientierte Bezahlung für Beschäftigte (TVöD) haben im Juli 2021 für die Leistungen im Kalenderjahr 2020 **122 tariflich Beschäftigte** eine Leistungsprämie erhalten.

Anzahl der Leistungsprämienempfänger	.	
Einkommenscluster	männlich	weiblich
AT-Vertrag	1	
EG 1 - EG 4 TVöD; S02 - S03 TVöD-SuE		2
EG 5 - EG 9a TVöD, S04 - S08b TVöD-SuE, A7 - A9/mD LBesGBW	17	44
EG 9b - EG 12 TVöD, S09 - S17 TVöD-SuE, A9gD - A13gD LBesGBW	22	29
EG 13 - EG 15 TVöD, S18 TVöD-SuE, A13/hD bis A16 LBesGBW, B-Besoldung	3	4
Gesamtergebnis	43	79

Insgesamt wurden für alle Beschäftigten **959.425,90€** ausgeschüttet. Die Höhe des Gesamtbudgets errechnet sich wie tariflich festgelegt aus 2% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den TVöD fallenden Beschäftigten.

Die Richtlinie für Beamtinnen und Beamte berücksichtigt, dass sich die beiden Systeme nicht mehr einheitlich regeln lassen. Es handelt sich bei den Beamtinnen und Beamten um eine reine Freiwilligkeitsleistung der Dienstherrin Stadt Ludwigsburg. Aufgrund der pandemiebedingten Haushaltssituation wurde die leistungsorientierte Bezahlung für Beamtinnen und Beamte im Jahr 2021 (für das Jahr 2020) ausgesetzt.

Höhergruppierungen und Beförderungen

Im Berichtsjahr wurden insgesamt 62 Höhergruppierungen bzw. Beförderungen beschlossen. Im letzten Berichtsjahr des Personalberichts 2018 waren dies 47 Maßnahmen:

Beförderungen/ Höhergruppierungen	Einkommenscluster				
	EG 1 - EG 4 TVöD; S02 - S03 TVöD-SuE	EG 5 - EG 9a TVöD, S04 - S08b TVöD-SuE, A7 - A9/mD LBesGBW	EG 9b - EG 12 TVöD, S09 - S17 TVöD-SuE, A9gD - A13gD LBesGBW	EG 13 - EG 15 TVöD, S18 TVöD-SuE, A13/hD bis A16 LBesGBW, B-Besoldung	Gesamtergebnis
männlich		12	10	1	23
weiblich	1	19	18	1	39
Gesamtergebnis	1	31	28	2	62

Stufenlaufzeitverkürzungen

Für tariflich Beschäftigte besteht außerdem die Möglichkeit, die Stufenlaufzeit innerhalb der Entwicklungsstufe bei dauerhaft überdurchschnittlichen Leistungen zu verkürzen. In 2021 wurden 30 Anträge behandelt. Davon wurden 17 genehmigt, die im Jahr 2022 wirksam werden:

Anträge auf Stufenlaufzeit- verkürzung				
	Status	männlich	weiblich	Gesamtergebnis
abgelehnt		7	6	13
genehmigt		9	8	17
Gesamtergebnis		16	14	30

Gewährte Stufenlaufzeitverkürzungen			
Fachbereiche	männlich	weiblich	Gesamtergebnis
10	1	2	3
17		1	1
32		2	2
41	1		1
48		1	1
60		1	1
65	4		4
68	3	1	4
Gesamtergebnis	9	8	17

Geschlechterbezogene Gehaltsgruppen-Verteilung

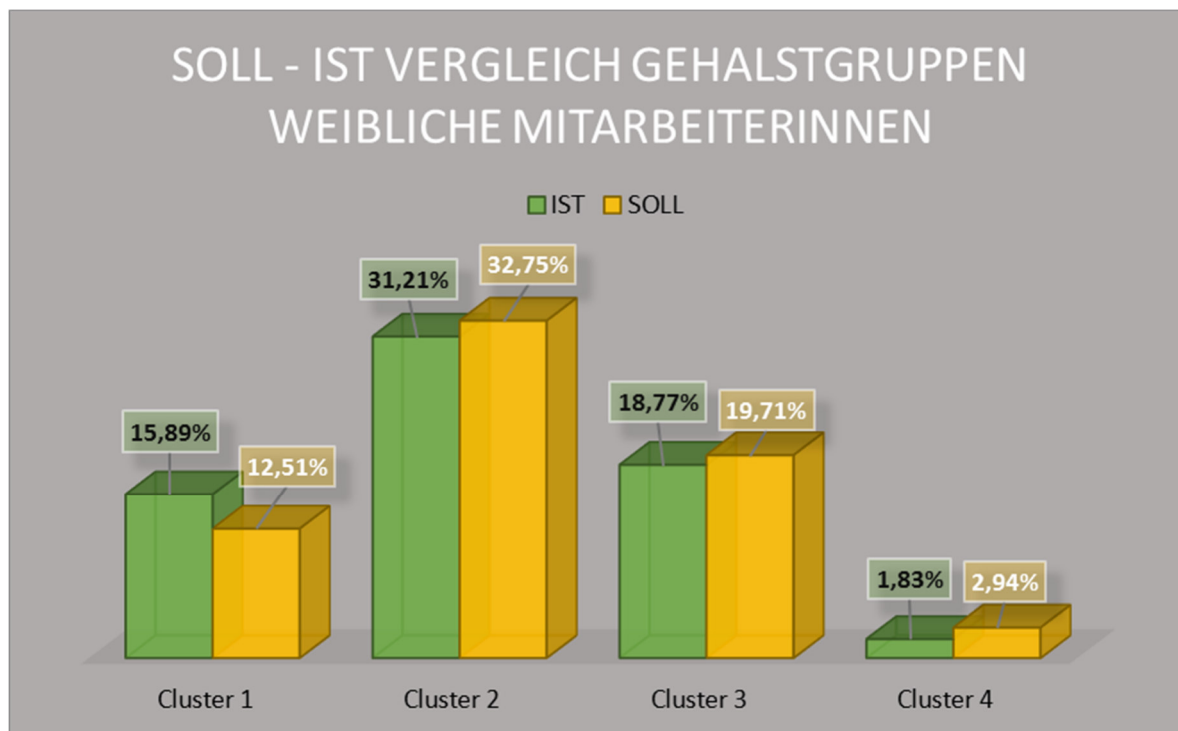
Frauen und Männer werden nach den gleichen Grundsätzen eingruppiert. Unterschiedliche Gehälter für die gleiche Tätigkeit gibt es also in der Stadtverwaltung nicht. Jedoch zeigt ein Blick auf die in vier Cluster differenzierten Gehaltsgruppen, dass in der niedrigsten Gehaltsgruppe im Vergleich zu den Anteilen an der Gesamtbelegschaft überproportional viele weibliche Mitarbeitende tätig sind. Ein Blick auf die Stellen in diesem Cluster zeigt, dass hier Berufsgruppen zugeordnet sind, die traditionell stärker von Frauen geprägt sind, wie z.B. der Reinigungsbereich, aber auch bei den Mitarbeitenden im Betreuungsbereich, die keine Fachkräfte sind, oder auch im Bereich Essensausgabe / Küchenhilfen etc. Dagegen ist in der höchsten Gehaltsgruppe der Anteil männlicher Mitarbeitender zu hoch. Hier erklärt sich dies jedoch eher nicht durch besondere, stark männlich geprägte Berufsgruppen, sondern dürfte eher an Berufsbiografien von Frauen liegen. Geschlechterbezogene Ungleichbehandlungen in Auswahlverfahren werden u.a. durch die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bzw. des Personalrats ausgeschlossen.

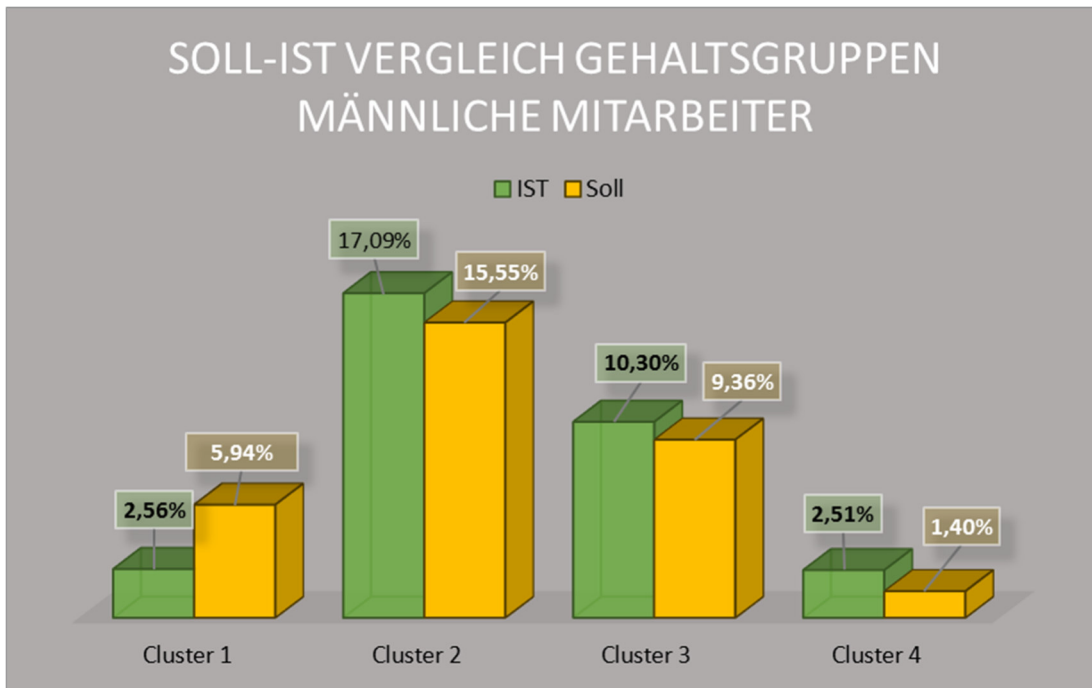
Geschlechterbezogene Gehaltsgruppen-Verteilung					
MA Gesamt					
Weiblich	67,80%				
Männlich	32,20%				
Anteil weiblich / männlich nach Gehalts-Clustern*					
	Anteil des Clusters an allen MA	Anteil weiblich/ alle MA	Soll weiblich entsprechend Anteil m/w an MA Gesamt	Anteil männlich/ alle MA	Soll männlich entsprechend Anteil m/w an MA Gesamt
	IST	IST	SOLL	IST	Soll
Cluster 1	18,45%	15,89%	12,51%	2,56%	5,94%
Cluster 2	48,30%	31,21%	32,75%	17,09%	15,55%
Cluster 3	29,06%	18,77%	19,71%	10,30%	9,36%
Cluster 4	4,34%	1,83%	2,94%	2,51%	1,40%

IST = tatsächliche prozentuale Anteile
 SOLL = Anteil an den Clustern, wie sie dem Anteil weiblicher / männlicher MA entsprechen würde

* Die Gehaltsgruppen sind wie folgt abgegrenzt:
 Cluster 1 EG 1 - EG 4 TVöD; S02 - S03 TVöD-SuE
 Cluster 2 EG 5 - EG 9a TVöD, S04 - S08b TVöD-SuE, A7 - A9/mD LBesGBW
 Cluster 3 EG 9b - EG 12 TVöD, S09 - S17 TVöD-SuE, A9gD - A13gD LBesGBW
 Cluster 4 EG 13 - EG 15 TVöD, S18 TVöD-SuE, A13/hD bis A16 LBesGBW, B-Besoldung

Die folgende Grafik verdeutlicht den Soll-Ist-Vergleich:





In absoluten Zahlen heißt dies beispielsweise: Im niedrigsten Gehaltscluster 1 gibt es insgesamt 353 Mitarbeitende. Davon sind 304 weiblich und 49 männlich. Bei einer Verteilung proportional zur Gesamtbelegschaft sollten in diesem Cluster 239 Frauen und 113 Männer sein. Im höchsten Gehaltscluster 4 sind insgesamt 83 Mitarbeitende, 35 Frauen und 48 Männer. Die proportional angemessene Verteilung wäre: 56 Frauen und 27 Männer.

Entwicklung Personalkosten

Entwicklung Personalkosten 2019 - 2022										
	2019	Steigerung in T€	Steigerung in %	2020	Steigerung in T€	Steigerung in %	2021	Steigerung in T€	Steigerung in %	2022
Planansatz	87.379 T€	10.081 T€	11,5%	97.460 T€	1.507 T€	1,5%	98.966 T€	5.211 T€	5,27%	104.178 T€
Rechnungsergebnis*	89.809 T€	4.637 T€	5,2%	94.446 T€	-220 T€	-0,2%	94.226 T€	---	---	---
Abweichung Plan - Rechnungsergebnis	-2.430 T€			3.014 T€			4.740 T€			

* 2021: vorläufiges Rechnungsergebnis

Personal- und Organisationsbericht 2022

In den Ausgaben für die Bruttobezüge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auch die Beiträge für die Zusatzversorgungskasse, die Arbeitgeberanteile für die Sozialversicherung, die Aufwendungen für die Beihilfe sowie Aufwendungen für die Versorgung der Pensionäre und der Beamtinnen und Beamten enthalten.

Für Maßnahmen der Abteilung Personalentwicklung wurden 2021 insgesamt rund 270.000 € verwendet. Dies beinhaltet Fortbildungsmaßnahmen, Ausbildung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Audit berufundfamilie, Arbeitssicherheit und -medizin usw.

4 Sonderthemen

Auswirkungen der Sars Cov II Pandemie 2020/2021

In den Jahren 2020/2021 war die Personalarbeit überlagert von den Auswirkungen der Corona-Pandemie. Gefordert waren Maßnahmen, um einerseits die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen, andererseits aber die Leistungen der Verwaltung sicherzustellen. Der hierfür eingerichtete Corona-Stab hatte in teils sehr kurzen Abschnitten basierend auf äußerst kurzfristige oder auch noch unklare Regelungen der Bundes- und Landespolitik und die lokalen Entwicklungen Entscheidungen zu treffen.

Für die Personalarbeit sollen hier die Themen **Kurzarbeit** und **Entwicklung der Heim- und Telearbeit** ausführlicher dargestellt werden:

Kurzarbeit

Ein absolutes Novum für die öffentliche Verwaltung war die Einführung der Möglichkeit von Kurzarbeit durch den Abschluss des TV COVID. Diese Option war zuvor tarifvertraglich nicht zulässig. Der zunächst befristet bis 31.12.2020 vereinbarte Tarifvertrag, der zweimal verlängert wurde und nun bis 31.12.2022 gilt, beinhaltet Konditionen, die für die Mitarbeitenden verhältnismäßig geringe Gehaltseinbußen, für bestimmte Bereiche der Stadtverwaltung jedoch eine durchaus spürbare Entlastung der Personalausgaben mit sich brachte.

Die Stadt Ludwigsburg reagierte schnell auf die gebotene Möglichkeit. Jedoch zeigte sich, dass in der Abwicklung mit der Bundesagentur für Arbeit viele ungeklärte Fragen bestanden. Auch die tariflichen Regelungen ließen zunächst Fragen offen, so beispielsweise die Protokollerklärung, dass Kurzarbeit nicht im sozialen Bereich eingeführt werden soll. Hierzu stellte sich dann heraus, dass diese Regelung als Willenserklärung auf Forderung der Gewerkschaften aufgenommen wurde, jedoch keine tarifliche Bindungswirkung entfaltet. Damit war auch im Betreuungsbereich – wenn auch nur für kurze Phasen – Kurzarbeit möglich.

Die wesentlichen Bedingungen der Kurzarbeit:

Der Arbeitsausfall musste auf Grund der Regelungen der Corona-Verordnung erfolgt sein, insbesondere der Schließung von Einrichtungen (Kunstschule, Museum, Stadtbibliothek etc.) bzw. der Untersagung / Einschränkung des Betriebs (z.B. im Veranstaltungsbereich).

Es waren Bereiche abzugrenzen, die als „Betriebsabteilung“ separat für Kurzarbeit in Frage kamen. Die Kernverwaltung war kraft TV COVID ausgeschlossen. Auch Beamtinnen und Beamte waren von den Regelungen der Kurzarbeit ausgeschlossen.

Innerhalb dieser abgegrenzten Bereiche musste der Arbeitsausfall mindestens 10 % der Mitarbeitenden betreffen, mindestens 10% des Bruttoarbeitsentgeltes musste durch Arbeitsausfall entfallen.

Die Mitarbeitenden erhielten ein Kurzarbeitergeld i.H.v. 60% bzw. von 67% für Mitarbeitende mit mind. 0,5 Kinderfreibetrag. Darüber hinaus war tarifvertraglich ein Aufstockungsbetrag auf 95 % des Nettoarbeitsentgeltes für die Entgeltgruppen 1 - 10 bzw. 90 % des Nettoarbeitsentgeltes für die Entgeltgruppen 11 - 15 vereinbart. Das Kurzarbeitergeld wurde ab einer Bezugsdauer von 4 Monaten auf 70/77% und ab einer Bezugsdauer von 7 Monaten auf 80/87 % erhöht.

Der Arbeitgeberin wurden außerdem die Sozialversicherungsbeiträge in voller Höhe erstattet.

Die Stadt musste den Arbeitsausfall - nach Beteiligung und Zustimmung des Personalrates - zunächst bei der Bundesagentur für Arbeit anzeigen, erhielt dann einen Bescheid und musste dann das Kurzarbeitergeld berechnen und entsprechend auszahlen. Die Erstattung durch die Bundesagentur für Arbeit erfolgte dann im Nachgang.

Folgende Bereiche waren temporär mit unterschiedlichen Zeiträumen, betroffenen Mitarbeitenden und Umfängen des Arbeitsausfalls in Kurzarbeit:

- Eigenbetrieb Tourismus & Events Ludwigsburg
- Städtisches Betriebsrestaurant
- Fachbereich Kunst & Kultur, Bereiche Kunstzentrum Karlskaserne, Ludwigsburg Museum, Abt. Kulturprogramme
- Fachbereich Bildung und Familie, Bereiche Stadtbibliothek, Essensausgabe, Kindertagesstätten und Schulkindbetreuung
- Fachbereich 17, Seniorenbüro und Stadtteilzentrum Eglosheim.

Kurzarbeit bezogen insgesamt 570 Mitarbeitende (davon 59 beim Eigenbetrieb Tourismus und Events LB jedoch mit sehr unterschiedlicher Dauer und prozentualem Anteil. So waren z.B. Mitarbeitende in den Kindertageseinrichtungen, der Schulkindbetreuung und -verpflegung zwar in großer Zahl, jedoch entsprechend den jeweils geltenden Corona-Verordnungen und dem tatsächlichen Bedarf an Arbeitsleistungen nur für kurze Zeiträume in Kurzarbeit.

Insgesamt erhielt die Stadt rd. 1.100 000 € Kurzarbeitergeld, davon rd. 450.00 € für den Eigenbetrieb Tourismus & Events Ludwigsburg.

Zum Juli 2021 wurde die Kurzarbeit bei der Stadt Ludwigsburg vollständig beendet, da die Corona Verordnungen die Schließung der genannten Einrichtungen nicht mehr weiter verlangte, bzw. für die Vorbereitung der Wiederaufnahme des Betriebs die Mitarbeitenden wieder benötigt wurden.

In der rückblickenden Gesamtbewertung der Kurzarbeit bleibt festzuhalten, dass ein enormer Abwicklungsaufwand anfiel:

Bei der Abteilung Personal- und Organisationservice in der Klärung von Grundsatzfragen, der Abstimmung mit der Agentur für Arbeit bzw. dem Arbeitgeberverband, der Fragen der Fachbereiche, der Abwicklung der Zeitkonten etc.

Insbesondere aber bei der Abrechnung in der Abteilung Personalabrechnung. Jede Abweichung von der geplanten Regelarbeit durch Krankheit, Urlaub, Schwangerschaften etc. führte zu Korrekturen und Nachberechnungen in der Berechnung des Kurzarbeitsgeldes bzw. Arbeitsentgelts. Die Abhängigkeit von den jeweils neuen Festlegungen der Corona-Verordnung – die aber Voraussetzung dafür waren, ob Kurzarbeit weiterhin erfolgen durfte – führte zu einer Vielzahl von oft kurzfristigen Veränderungen, Verlängerungsanträgen etc.

Selbstkritisch bleibt anzumerken, dass die Kurzarbeit zu Beginn teils „kleinteilig“ – also mit geringen Prozentanteilen der Regelarbeit – ermöglicht wurde, und zahlreiche Änderungen im Ausmaß oder der Dauer umgesetzt wurden. Dies war sicher ein Resultat dessen, dass die Kurzarbeit komplettes Neuland für die Stadtverwaltung war, aber auch der vielfältigen, unterschiedlichen Bereiche einer Stadtverwaltung geschuldet, für die immer wieder unterschiedliche Corona-Regelungen galten. Festzuhalten ist aber auch, dass es unter den von Kurzarbeit betroffenen Mitarbeitenden insgesamt eine sehr weitreichende Zufriedenheit gab, da der Arbeitsplatz zu keiner Zeit gefährdet war, die Einkommensverluste tragbar waren und vor allem eine klare Regelung bezüglich der akuten Arbeitssituation gegeben war.

Heim- und Telearbeit (Mobile Arbeit)

Bereits vor der Pandemie durch die Dienstvereinbarung Heim- und Telearbeit eingeführt, erfuhr die Heim- und Telearbeit bei der Stadtverwaltung in der Pandemie - wie bei vielen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern - eine enorme, dynamische Entwicklung. Schnell war deutlich geworden, dass dies eines der besten Mittel war, um das Risiko der Verbreitung des Virus unter den Mitarbeitenden deutlich zu reduzieren und dennoch die Arbeitsleistung weiterhin ohne große Einschränkungen zu erbringen.

Mitarbeitende mit der Option für Heim- und Telearbeit					
Anzahl neu bewilligter Heim- und Telearbeit im Jahr 2021	237				
		männlich	weiblich	gesamt	
Anzahl der Mitarbeitenden, die am 31.12.2021 einen Token* hatten:		202	506	708	
Anzahl Mitarbeitende Gesamt am 31.12.2021		616	1297	1913	
Home-Office/Tokenquote am 31.12.2021		32,79%	39,01%	37,01%	
* Mithilfe eines "Tokens" wird ein gesicherter Zugang zum städtischen System ermöglicht					
Verteilung nach Geschlechtern und Einkommensclustern:					
		männlich		weiblich	
Einkommenscluster		absolut	prozentual	absolut	prozentual
AT-Vertrag		2	0,28%		0,00%
EG 1 - EG 4 TVöD; S02 - S03 TVöD-SuE			0,00%	1	0,14%
EG 5 - EG 9a TVöD, S04 - S08b TVöD-SuE, A7 - A9/mD LBesGBW		29	4,10%	207	29,24%
EG 9b - EG 12 TVöD, S09 - S17 TVöD-SuE, A9gD - A13gD LBesGBW		133	18,79%	272	38,42%
EG 13 - EG 15 TVöD, S18 TVöD-SuE, A13/hD bis A16 LBesGBW, B-Besoldung		38	5,37%	26	3,67%
Gesamtergebnis		202	28,53%	506	71,47%

Basierte die Heim- und Telearbeit zu Beginn der Pandemie auf die Nutzung eigener, privater Endgeräte der Mitarbeitenden und eine VPN-Zugang zum städtischen Netz, wurde mit der Beschaffung von mobilen Geräten durch die Fachbereiche zunehmend die Arbeit mit städtischen, mobilen Endgeräten realisiert. Die bisherige Lösung wurde weder den Ansprüchen an Datensicherheit - / Datenschutz vollständig gerecht, noch entsprach sie der Verpflichtung, dass die erforderliche Geräteausstattung im Home-Office durch den Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen ist.

Im Jahr 2022 steht nun die grundsätzliche, verwaltungsweite Umstellung von festinstallierten PC auf mobile Endgeräte an, die entsprechenden Beschlüsse hierzu sind gefasst, die Ausschreibung und Beschaffung läuft. Parallel wurden bereits einige restriktive Regelungen der bisherigen Dienstvereinbarung flexibilisiert, dabei aber auch festgelegt, dass künftig nur noch dienstliche Geräte für die Heim- und Telearbeit genutzt werden dürfen. Eine komplette Neufassung und Weiterentwicklung der Dienstvereinbarung zu einer Dienstvereinbarung Mobile Arbeit ist in Vorbereitung.

5 Perspektiven der Personalarbeit

Fachkräftemangel – Personalgewinnung und -bindung

Die oben dargestellten Daten zur Altersstruktur und Fluktuation, aber auch zu den rückläufigen Zahlen an Bewerbungen zeigen deutlicher denn je die Herausforderung des Personalmanagements: Wie bekommen und wie halten wir auch in Zukunft das Personal, das wir benötigen, um unsere Aufgaben erfüllen zu können?

Folgende Handlungsfelder sind zu bearbeiten:

- Weiterentwicklung der Methoden und Kanäle des Personalwerbung, insbesondere Social Media, berufl. Netzwerke („Active Sourcing“), kreative Wege nutzen
- Attraktivität als Arbeitgeberin schaffen, erhalten und vermitteln – für die sehr unterschiedlichen Berufsgruppen unserer Verwaltung
- mit Pluspunkten wie z.B. sicherer Arbeitsplatz, ortsfeste Tätigkeit, Vielseitigkeit der Aufgaben, gesellschaftlicher Nutzen, Fortbildungsangebot und ergänzende Benefits werben
- attraktive, flexible, moderne, digitale und agile Arbeitswelt, souveräner Umgang mit Veränderungen
- gute Führung, Zielklarheit, Sinnhaftigkeit und Identifikation – kurz: eine gute Unternehmenskultur

Klar ist: Der Wettstreit um zu wenige qualifizierte Kräfte auf dem Arbeitsmarkt tobt. Was tun, wenn es uns nicht gelingt, die gesuchten Menschen für uns zu finden, weil es sie einfach nicht ausreichend gibt? Oft genug scheint die Arbeit im öffentlichen Sektor nicht attraktiv genug zu sein – in vielen Fällen beruht dies wohl auf althergebrachte Bilder, die leider immer und immer wieder kolportiert werden. Und: Wir bezahlen unsere Mitarbeitenden aus Steuergeldern, was den finanziellen Möglichkeiten der Vergütung und den möglichen Benefits enge Grenzen setzt – gleichzeitig aber in vielen Bereichen ein deutliches Hindernis bei der Personalgewinnung darstellt. So sehr die öffentlichen Haushalte es verlangen, keine unverträglichen Tarif- und Besoldungserhöhungen finanzieren zu müssen, so sehr müssen wir – gerade in einem Ballungsraum mit extrem hohen Kosten für das Wohnen – daran interessiert sein, dass unsere Bezahlung attraktiv und konkurrenzfähig bleibt. Wo die tariflichen Möglichkeiten oder die verbliebenen Vorteile eines Beamtenverhältnisses aber nicht ausreichen, müssen wir es schaffen, mit anderen Angeboten eine Gehaltslücke so zu überbrücken, dass man sich dennoch für uns entscheidet.

Dafür haben wir gerade auch im vergangenen Jahr viel getan: weiter unten lesen Sie noch vom Projekt Arbeitswelt, flexible und mobile Arbeit hat bei der Stadt Ludwigsburg bereits einen großen Schritt nach vorne getan. Die Einführung von Tools für moderne Formen der Zusammenarbeit – wie z.B. MS Teams – unterstützt diese Entwicklung und bietet neue Möglichkeiten einer effizienten Zusammenarbeit.

Mit all dem, was wir anbieten können, müssen wir aber auch dort ankommen, wo Menschen zu finden sind, die zu uns passen können, seien es Menschen mit Migrationshintergrund, die wir für die Verwaltung interessieren müssen, seien es Optionen einer Anwerbung im Ausland, seien es Menschen, die eigentlich nicht in unser Anforderungsprofil passen – die aber die persönlichen Skills haben, sich diese anzueignen, wenn wir sie dafür qualifizieren.

Zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Berichtes sehen wir Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine, der Energiekrise, der enormen Preissteigerungen (u.a. im Bau-Sektor) bei gleichzeitiger Erhöhung der Kreditzinsen, deren Folgen für den Arbeitsmarkt – aber auch für die kommunalen Haushalte - noch nicht abzusehen sind.

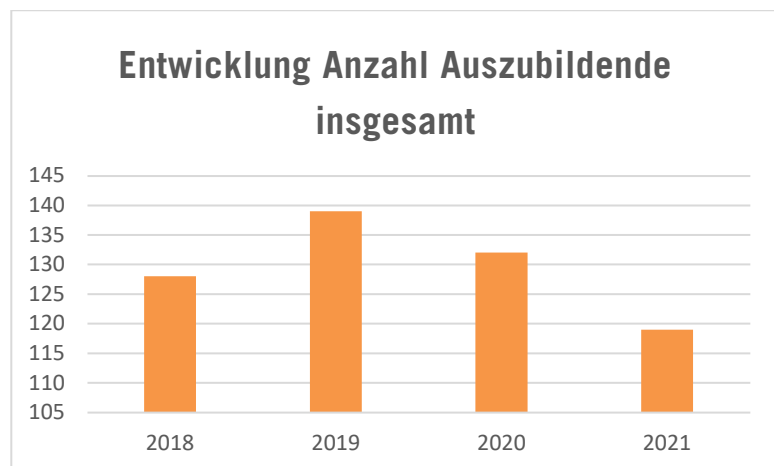
Z a h l e n , F a k t e n u n d P e r s p e k t i v e n

Die Perspektive und zugleich Herausforderung der Personalarbeit heißt also: Kreative Angebote und Ideen entwickeln, clever und zielgerichtet dafür werben und dann aber auch: halten, was wir versprechen! Parallel – und gerade dann, wenn erkennbar wird, dass wir nicht genug neue Mitarbeitende rekrutieren können – müssen wir stets prüfen, wie wir unsere Aufgaben durch optimierte Prozesse, digitale Workflows oder auch durch reduzierte Standards weiterhin so erfüllen können, dass wir rechtliche Verpflichtungen einhalten und den berechtigten Erwartungen der Einwohnerschaft an die Verwaltung gerecht werden können.

6 Ausbildung und Personalentwicklung (Abt. 10-7)

Ausbildung

Im Jahr 2021 bildete die Stadtverwaltung Ludwigsburg insgesamt 119 Auszubildende in 21 verschiedenen Ausbildungsberufen bzw. Studiengängen aus. Davon 26 Männer und 93 Frauen. Dies entspricht einer Ausbildungsquote von 6,2 %.



Die rückläufigen Zahlen erklären sich auch bei der Stadtverwaltung Ludwigsburg durch den angespannten Ausbildungsmarkt. Die Bewerberzahlen sind rückläufig, die Qualität der Bewerbungen im Schnitt ebenfalls. Insbesondere im sozialpädagogischen sowie im gewerblich-technischen Bereich konnten daher im Jahr 2021 nicht alle Ausbildungsplätze besetzt werden.

Die Ausbildungsmöglichkeiten gliedern sich dabei in folgende drei Bereiche:

Verwaltung

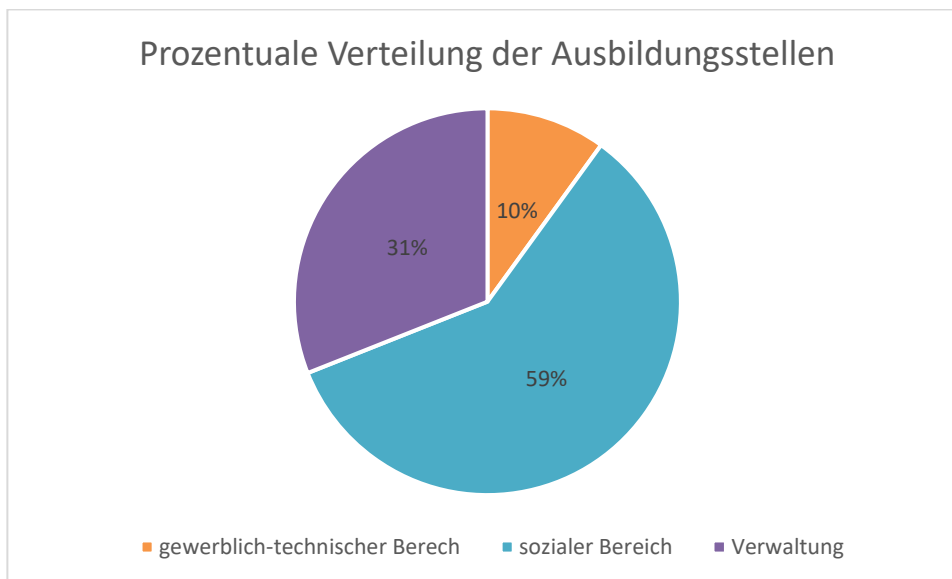
- Verwaltungsfachangestellte
- Kauffrau / Kaufmann für Bürokommunikation
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste
- Veranstaltungskauffrau / Veranstaltungskaufmann
- Beamtin / Beamter im mittleren Verwaltungsdienst
- Bachelor of Arts Public Management (gehobener Verwaltungsdienst)
- Bachelor of Arts öffentliche Wirtschaft
- Bachelor of Arts Digitales Verwaltungsmanagement (neu seit 2021)
- Bachelor of Engineering Öffentliches Bauen

Soziales

- Bachelor of Arts Soziale Arbeit (Bereich Jugendförderung)
- Bachelor of Arts Soziale Arbeit (frühkindliche Bildung)
- Anerkennungspraktikanten Erzieherin / Erzieher und Kinderpflegerin / Kinderpfleger
- Berufspraktikanten Erzieherin / Erzieher
- PIA – praxisintegrierte Ausbildung zum Erzieher / zur Erzieherin

Gewerblich-technisch

- Fachkraft für Abwassertechnik
- Geomatiker / Geomatikerin
- Vermessungstechniker / Vermessungstechnikerin
- KfZ-Mechatroniker / -Mechatronikerin
- Koch / Köchin
- Tischler / Tischlerin
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik



Darüber hinaus sind neun (Vorjahr: 11) Personen im Bundesfreiwilligendienst (bei 16 besetzbaren Stellen) und 13 (Vorjahr: neun) Personen im Freiwilligen Sozialen Jahr (bei 15 besetzbaren Stellen) bei der Stadtverwaltung im Einsatz. Außerdem sind im Freiwilligen Sozialen Jahr der Kultur 4 Personen im Einsatz und damit konnten alle Stellen in diesem Bereich besetzt werden.

Die circa 120 Auszubildenden und 26 Freiwillige, werden bei der Stadtverwaltung Ludwigsburg mittlerweile von drei Ausbildungsleitungen (2,6 VZÄ) betreut. Unterstützt wird das Team Ausbildung dabei durch eine Vielzahl von engagierten Kolleginnen und Kollegen in den unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung in Form von Ausbilder/innen, Ausbildungsbeauftragten, Anleiter/innen und den sogenannten Kümmernden.

Neuerungen im Auszubildenden-Recruiting

Der Ausbildungsmarkt entwickelt sich mehr und mehr zu einem Markt der Kandidatinnen und Kandidaten. Auch bei der Stadtverwaltung ist ein Rückgang der Azubi-Bewerbungen festzustellen. Daher ist bereits ein gutes Personalmarketing eine wichtige Grundlage für eine ausreichende Anzahl an interessierten Bewerbenden. Die Stadtverwaltung hat sich daher 2021 dazu entschieden, erstmalig mit der Online-Stellenbörse „Azubiyo“ zusammenzuarbeiten. Es handelt sich hierbei um eine deutschlandweite Online-Stellenbörse ausschließlich für Ausbildungsplätze. Dieses Angebot ergänzt die klassischen Recruitingmaßnahmen, wie die Ausschreibungen auf der Homepage und die Anzeigen in den Printmedien. Die Resonanz ist so gut, dass auch im Ausbildungsjahr 22/23 die Zusammenarbeit mit Azubiyo fortgesetzt werden soll. Weitere wichtige Säulen im Azubirecruiting der

Stadtverwaltung sind zudem weiterhin die Ausbildungsmesse BAM in Ludwigsburg, sowie die bereits 2020 ins Leben gerufene Schulkoooperation mit der Justinus-Kerner-Schule. Durch gezielte Maßnahmen wie Bewerbertrainings, das Üben von Vorstellungsgesprächen und das Angebot von Schnupperpraktika, entsteht eine gewinnbringende Zusammenarbeit sowohl für die Schüler/innen als auch für die Stadtverwaltung als potenzieller Ausbildungsbetrieb.

Betriebliche Fortbildung

Veränderung der Lernkultur

Aufgrund gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen ist die Geschwindigkeit von Veränderungen deutlich gestiegen. Für unsere Mitarbeitenden bedeutet es, in der Praxis die Bereitschaft schnell neues Wissen zu erwerben und dieses unmittelbar am Arbeitsplatz umzusetzen. Selbstverständlich muss die Personalentwicklung sich diesen veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Bisherige Formate der betrieblichen Fortbildungen, wie das klassische Präsenzseminar, reichen allein nicht mehr aus, um die Mitarbeitenden beim Lernprozess zu unterstützen und zu begleiten. Zudem waren Präsenzseminare während der Hochphasen der Pandemie kaum möglich.

Um dies abzufedern, wurden im Jahr 2021 digitale Plattformen wie die „Haufe Lernwelt“, „Evermood“ sowie „ENI“ eingeführt. Als Vorteile von digitalen Formaten sind die zeitliche und örtliche Flexibilität offensichtlich. Das selbstgesteuerte Lernen ermöglicht es, Wissen dann zu erwerben, wenn es benötigt wird. Eine gute Integration in den Arbeitsalltag und niedrige Kosten sind auch als Vorteile aufzuzählen. Die Möglichkeit sich auszutauschen und Ansprechpartnerinnen und -partner zu haben, ist auch bei fortschreitender Digitalisierung von hoher Bedeutung für das Lernerlebnis und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Zukünftig ist eine Kombination von Formaten, die sich gegenseitig ergänzen, gefragt. Um unsere Mitarbeitenden beim Wissenserwerb und der Anwendung optimal zu unterstützen, bietet die Personalentwicklung eine Vielzahl von analogen sowie digitalen Formaten an. Beispiele sind Präsenzseminare, Coachings, Webinare, E-Trainings sowie Impulsveranstaltungen.

Die neue Kombination von Formaten fördern und fordern eine neue Lernkultur. Frühzeitig muss die Notwendigkeit von selbstgesteuertem Lernen betont und Angebote geschaffen werden. Bereits in der Ausbildung ist diese neue Art des Lernens zu fördern. Die Personalentwicklung arbeitet konsequent daran, den Weg zu einer neuen Lernkultur mitzugestalten und attraktive Angebote zu schaffen.

Internes Fortbildungsprogramm

Im **internen Veranstaltungsprogramm 2021** konnten 138 Veranstaltungen angeboten werden und wurden von 973 Teilnehmenden wahrgenommen. Dabei haben sich die Angebote pandemiebedingt verändert. 2021 konnten kaum Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden. Aufgrund der fehlenden Vorerfahrungen und schlechter technischer Ausstattung fiel den Mitarbeitenden dieser Paradigmenwechsel oft schwer. Zusätzlich wurde aus Gründen der Haushaltskonsolidierung ein geplantes Qualifizierungsprogramm zurückgestellt und Stipendien reduziert. Auch die Teilnahmen an externen Veranstaltungen, die aus den Fachbereichsbudget finanziert werden, gingen deutlich zurück. Die Zahlen sind aus diesem Grund nicht vergleichbar mit den Vorjahren und spiegeln sicher nicht den aktuellen Bedarf an Fortbildung wider.

Das Angebot der **Fremdsprachenkurse** bei der VHS wurden in 2021 im Zuge der erforderlichen Haushaltskonsolidierung ausgesetzt.

Haufe Lernwelt

Im November 2021 wurde die **digitale Lernplattform** „Haufe Lernwelt“ mit einem Angebot von 30 zeitlich flexiblen E-Learning Trainings für die Mitarbeitenden eingeführt. Die Lernplattform zeichnet sich durch einen geringen Administrationsaufwand und benutzerfreundliche Bedienführung aus. Sie erfüllt die hohen Standards an den Datenschutz der Stadtverwaltung Ludwigsburg. Die Inhalte können zeitlich, örtlich sowie von verschiedenen Endgeräten flexibel abgerufen werden. Aufgrund der im Durchschnitt ca. zweistündigen Trainings ist eine hohe Integration in den Arbeitsalltag gewährleistet. Für sämtliche Mitarbeitergruppen vom Azubi bis zur Führungskraft gibt es passende Inhalte. Dabei wurde der Schwerpunkt auf den stetig wachsenden Bedarf des dezentralen Arbeitens gelegt. Die Bandbreite der Themen reicht von Teamkreativität über Projektmanagementwissen bis hin zu Digitalisierungsthemen. Für die Azubis in den Verwaltungsberufen wurden, passend nach ihrem aktuellen Ausbildungsjahr, bestimmte Inhalte als Pflichtseminare definiert. Die Auszubildenden werden somit frühzeitig an diese Lernformate herangeführt.

Im Zeitraum von November 2021 bis April 2022 haben sich bereits 123 Nutzer angemeldet und es wurden über 200 E-Trainings in Anspruch genommen. Die Kosten im Zeitraum November 2021 bis November 2022 belaufen sich auf 4.950 Euro.

Schlagfertigkeit und Rhetorik – wie Sie souverän auftreten (ca. 2h)	Strukturiert und zielgerichtet moderieren (ca. 1,5h)	Überzeugend Präsentieren (ca. 1h)	Virtuelle Moderation (ca. 1h)	Authentischer und erfolgreicher Auftritt (ca. 2,5h)	Überzeugend formulieren (ca. 1h)
Gestern Kollege - heute Führungskraft (ca. 1,5h)	Agile Teams führen (ca. 1,5h)	Erfolgreiche Gespräche führen: zuhören, fragen, argumentieren (ca. 2h)	Krisen-kommunikation für Führungskräfte (ca. 1h)	Feedback geben und nehmen (ca. 1,5h)	Konfliktmanagement (ca. 1,5h)
Entscheidungen treffen - in sechs Schritten zum Ziel (ca. 1,5h)	Wege aus dem Stress - raus aus der eigenen Stressfalle (ca. 2h)	Kreatives Zeitmanagement - Aufgaben typgerecht meistern (ca. 1,5h)	Resilienz entwickeln – im Ernstfall bestens gewappnet (ca. 2,5h)	Digital Detox (ca. 1h)	Bewerber-interviews (ca. 1h)
Future Leadership skills (ca. 1,5h)	Projektmanagement Basiswissen PMI (ca. 8h)	Projektmanagement Basiswissen IPMA (ca. 7h)	Digitale Medien aktiv einsetzen und gestalten (ca. 2h)	Agile Methoden in Projekten – ein Überblick (ca. 2 h)	Digitale Recherche (ca. 2,5h)
Neue Konzepte für die digitale Transformation (ca. 1h)	Mehr Tempo durch Digitalisierung (ca. 1,5h)	Führen in digitalen Zeiten – ein Einblick (ca. 1h)	Digitale Transformation: Mehrwert schaffen (ca. 1h)	e-Recruiting (ca. 1,5h)	Führen auf Distanz (ca. 1,5h)

Evermood

Seit Dezember 2021 ist für unsere Mitarbeitende das Unterstützungstool Evermood im Einsatz. Mit einer Mischung aus digitaler Selbsthilfe und Expertenwissen, persönlicher Beratung und interaktiven Live-Webinaren werden vielfältige Themenfelder, wie z.B. Führung, Konfliktmanagement, Gesundheit, Methodenkompetenz abgedeckt. Besonders hervorzuheben ist die zusätzliche anonyme Chatfunktion mit städtischen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern. Mit dem Tool Evermood decken wir somit ebenfalls unsere Verpflichtung aus der Whistleblower Richtlinie ab. Der Zugriff auf die Angebote ist allen Mitarbeitenden zeit- und ortsunabhängig möglich.

Unterstützung für Mitarbeitende der Stadt Ludwigsburg

Ob ein Konflikt im Team, Sorgen oder ein gesundheitliches Anliegen, hier finden Sie hilfreiche Informationen und können sich anonym oder persönlich an Ansprechpersonen wenden.

Suche: Finden Sie hilfreiche Unterstützung...

Selbstfürsorge Konflikt im Team Stressbewältigung Gesunde Führung Kinderbetreuung & Erziehungsfragen

Ausgewählte Themen

Selbstfürsorge Konflikt im Team Stressbewältigung Gesunde Führung

Alle Themengruppen

Gesundheitliche Anliegen Persönliche Weiterentwicklung

Online Lernplattform ENI

Mitarbeitende, die ihre Kompetenzen in den aktuellen Office365-Programmen erweitern wollten, konnten von April 2021 – März 2022 die Online Lernplattform ENI umfassend nutzen.

Im eigenen Lerntempo, abgestimmt auf den eigenen Wissensstand konnten sie sich die Kompetenzen dann aneignen, wann sie gebraucht wurden, ohne an feste Kurszeiten gebunden zu sein.

Das breite Spektrum beinhaltete die Office-Programme Outlook, Word, Excel, Powerpoint, OneNote und Access. In allen Schwierigkeitsstufen wurden Lernvideos und Online-Seminarunterlagen zur Verfügung gestellt. Durch praktische Übungen direkt in der Software konnte das Gelernte nachhaltig verankert werden. Der Schulungsfortschritt ließ sich jederzeit nachprüfen.

Bei konkreten Problemstellungen erhielten die Mitarbeitenden darüber hinaus zielgerichtete Lösungswege, so dass sie das Erlernete sofort anwenden konnten.

Insbesondere OneNote erfreute sich großer Beliebtheit, da es von immer mehr Teams für die Zusammenarbeit eingesetzt wird.

Bis 31.12.2021 nutzten 165 Kolleginnen und Kollegen das attraktive Angebot der E-Learning-Plattform.

Die Kosten beliefen sich für das gesamte Nutzungsjahr bis März 2022 auf 12.260 Euro.

Führung bei der Stadt Ludwigsburg

Neben den genannten internen Fortbildungsangeboten gab es für die Führungskräfte der Stadt Ludwigsburg wieder begleitende Maßnahmen im Rahmen von „In Führung sein“. Dieses Angebot hatte 2021 ein Volumen von 42.000 Euro und beinhaltet unterschiedliche Formate, wie Führungsklausuren und Führungscoachings.

Der bisherige „Orientierungsrahmen für Führung in der Stadtverwaltung Ludwigsburg“ wurde von den Dezernentinnen, Dezernenten und Fachbereichsleitungen in mehreren Führungsveranstaltungen weiterentwickelt und am 25. Juni 2021 gemeinsam verabschiedet. Was versteht die Verwaltungsspitze unter Führung? Wie möchte sie ihr Führungsverständnis in der täglichen Arbeit anwenden? Wie wollen wir Führung in der Verwaltung leben?

Im Laufe des Jahres 2021 gab es 227 Personen mit Führungsverantwortung in der Verwaltung (zum Stichtag 31.12.2021 waren es 211 Führungskräfte).



Entwicklungsgespräche

Mit Beginn des Jahres 2021 wurde verwaltungsweit das Entwicklungsgespräch eingeführt, das den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten unterstützen soll. Es ersetzt das bisherige Beurteilungsgespräch und hat keinen Bezug zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB). Mit Einführung des Entwicklungsgesprächs ändert sich der Schwerpunkt der jährlich stattfindenden Gespräche grundlegend: weg von einer vergangenheitsorientierten Leistungsbetrachtung, hin zu einer zukunftsorientierten Betrachtung der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, die die bisherigen Erfahrungen, Leistungen und Herausforderungen der einzelnen Mitarbeitenden miteinschließt.

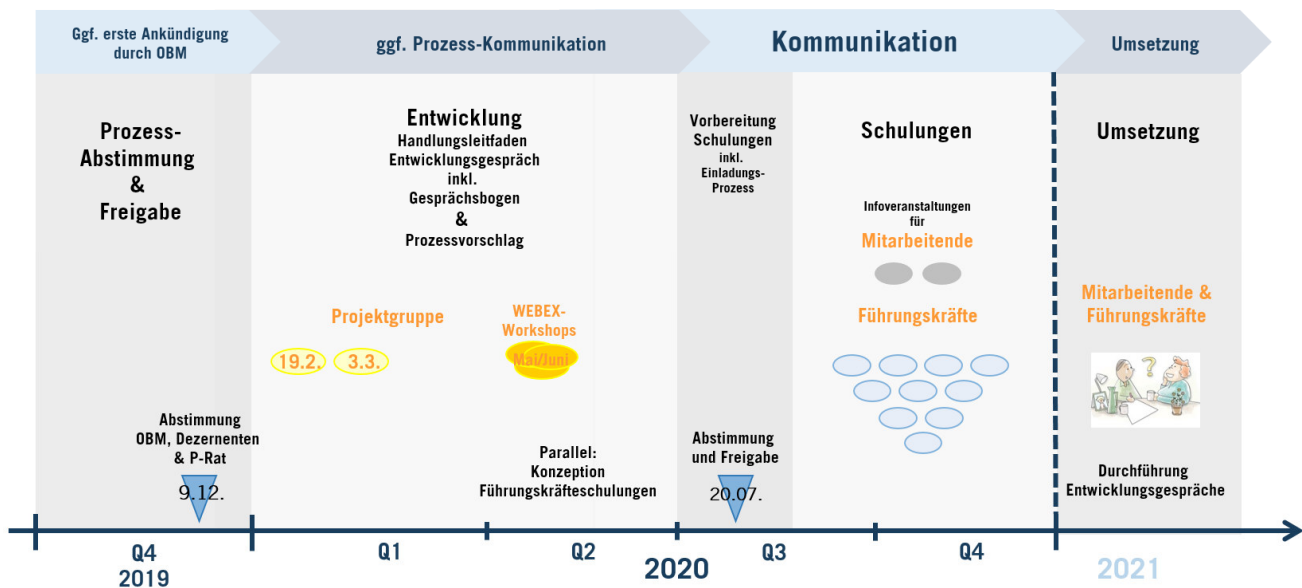
Das Entwicklungsgespräch wurde auf Basis eines Gemeinderatsbeschlusses (vom 17.10.2019) im Jahr 2020 von einer verwaltungsweiten Arbeitsgruppe entwickelt.

Das Format Entwicklungsgespräch soll zukünftig gezielt die Mitarbeiterentwicklung unterstützen, langfristig und nachhaltig die Qualifikation der Mitarbeitenden sichern, die Mitarbeitermotivation, ein gesundes Arbeitsklima sowie die Leistungsbereitschaft und Kommunikation in der Belegschaft fördern. Damit hat es sowohl präventiven Charakter und soll darüber hinaus auch ein Format sein, in dem Mitarbeitende, ihre Leistungen und Potentiale wertgeschätzt werden können. Das Entwicklungsgespräch leistet damit einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und einer nachhaltigen Personalentwicklung. Natürlich ersetzt das

Entwicklungsgespräch nicht den täglichen Austausch und die gemeinsame Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Es soll diese bewusst unterstützen und bietet dazu einen verwaltungsweiten Rahmen.

Von September 2020 bis Februar 2021 rund 200 Führungskräfte in insgesamt rund 30 internen Schulungen durch die Personalentwicklung geschult. Die Schulungen werden nun laufend für neue Führungskräfte angeboten und sind fester Bestandteil des internen Fortbildungsprogramms.

Zeitleiste Überblick – Einführung E-Gespräche 2020



Reporting E-Gespräche

- 1.755 Rückmeldungen



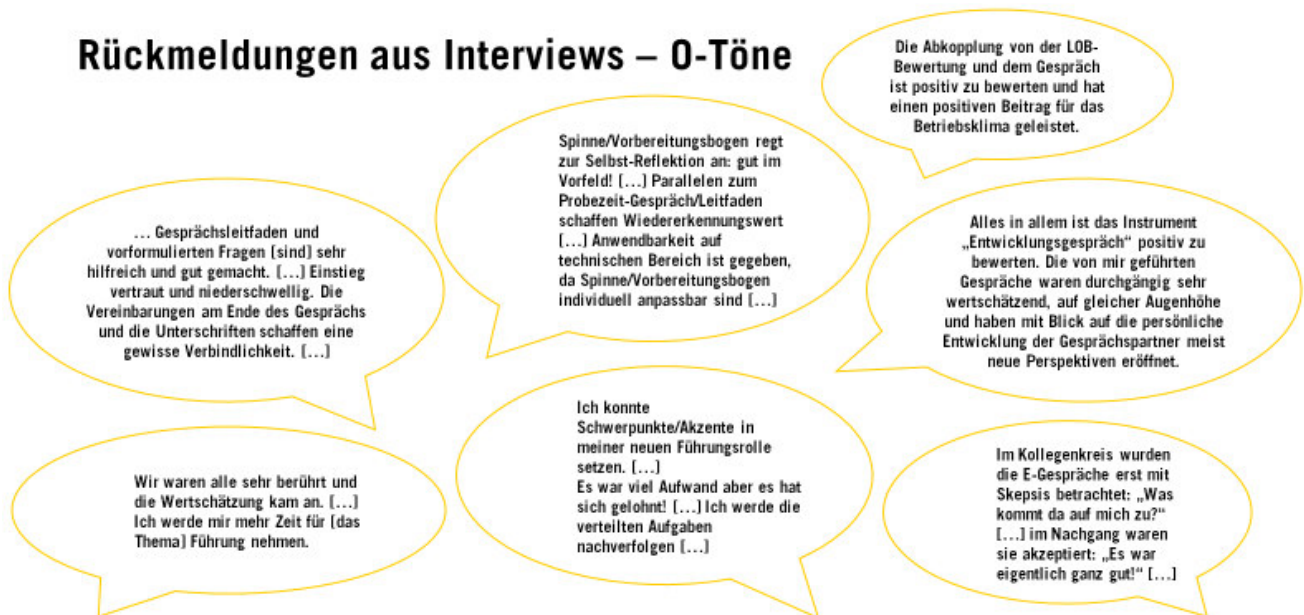
1.525 Gespräche geföhrt (87%)

21 Gespräche abgelehnt (1%)

208 Gespräche aus anderen Gründen nicht geföhrt (12%)

- davon:
 - 56 wg. Austritt (3%)
 - 49 wg. Krankheit (3%)
 - 31 wg. MuSchu/EZ (2%)
 - 24 wg. Gründen beim VG (krank, Wechsel, keine VG Funktion) (1%)
 - 22 geringfügig beschäftigt (1%)
 - 18 wg. Wechsel (1%)
 - 7 Sonstiges (0,4%)
 - 1 wg. Probezeit

Rückmeldungen aus Interviews – O-Töne



Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Ausgangssituation

In Ludwigsburg leben Menschen aus ca. 150 Nationen. Interkulturelle Öffnung heißt für uns, sich als Verwaltung auf die Anforderungen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft auszurichten. In der Verwaltung werden darum auf allen hierarchischen Ebenen interkulturelle Kompetenzen (IKK) benötigt, z.B. bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften, bei den Service- und Dienstleistungsangeboten für Bürgerinnen und Bürger. Mit Fördermitteln des Landes Baden-Württemberg setzte die Stadtverwaltung den Prozess der interkulturellen Öffnung in Gang.

Projektüberblick

Der Fachbereich Organisation und Personal hat sich auf den Förderaufruf 2019 vom Land Baden-Württemberg „Integration vor Ort – Stärkung kommunaler Strukturen“ beworben. Die Zusage erfolgte Mitte 01/2020. Mit diesen Fördergeldern wurde das interne Projekt „Vielfalt als Stärke -Interkulturelle Öffnung bei der Stadtverwaltung“ umgesetzt.

- Projektzeitraum: 01/2020 – bis 06/2022
- Förderbedingungen Zuschuss des Sozialministeriums an den Gesamtausgaben 75 %
- Fördersumme bis 31.12.2021: Insgesamt 22.032 Euro Eigenanteil 5.508,00 Euro
- Maßnahmenzeitraum: 01/2020 – 09/2021 der bis 06/2022 verlängert wurde aufgrund Pandemie.

Projektziele

- Identifikation und Abbau von Zugangsbarrieren in die Verwaltung, um zukünftig alle Potenziale besser zu erschließen,
- Sensibilisierung für eine kultursensible Personalanwerbung und –auswahl,
- Erhöhung des Bewerberanteils und des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund,
- Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten.

Zielgruppen

- Personalsachbearbeitende, Teamleitungen Personal, Personalrat, JAV
- Auszubildende, Ausbildungsleitungen u. -beauftragte
- Führungskräfte in den Fachbereichen, weitere Beteiligte in Auswahlprozessen
- Eltern v. potenziellen Auszubildenden u. Bewerber*innen, Migrantenselbstorganisationen

Durchgeführte Maßnahmen

- Kick-Off Treffen mit Dezernent*innen, FBL 10, PRV, Gleichstellung, Integration
- Workshops zur Interkulturellen Sensibilisierung mit externen Trainern für Führungskräfte, Azubis und Ausbildungsbeauftragten
- Workshops zum Thema Personalakquise „Maßnahmen zum Abbau von Zugangsbarrieren“ **Ausblick**

Das Thema ist von großer Bedeutung und wird von der Stadtverwaltung Ludwigsburg auch zukünftig intensiv verfolgt. Das Thema interkulturelle Sensibilisierung wird fest in die Betriebliche Fortbildung aufgenommen. Zusätzlich unterstrichen wird die Wichtigkeit durch die feste Integration in den neuen Führungsrahmen (2021) unter dem Punkt „Wir fördern Vielfalt“.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das **Gutscheinangebot zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge** bei der VHS Ludwigsburg und der Schiller VHS wurde 2021 von 19 Teilnehmenden (2018: 69 Personen) nachgefragt. Im Vergleich zu den Vorjahren ist das ein deutlicher Rückgang, der durch das Aussetzen der VHS-Kurse aufgrund der Pandemie erklärbar ist. Dieses Angebot ermöglicht allen Mitarbeitenden, einen Kurs aus dem Programm der VHS in den Rubriken Gymnastik und Entspannung pro Jahr zu besuchen. Die Kosten hierfür übernimmt die Stadt. 2021 wurden für dieses Angebot ca. 1230,- € aus dem Budget des Betrieblichen Gesundheitsmanagements verwendet.

2021 fanden wieder zwei **Gesundheitswerkstätten** statt. Die Gesundheitswerkstätten sind mit Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und Mitgliedern des Personalrates, der BEM-Beauftragten und weiteren Personen mit Sonderfunktionen besetzt. In den 1-mal jährlich stattfindenden halbtägigen Sitzungen werden Gesundheitsthemen besprochen und Ideen für Maßnahmen entwickelt. In Hinblick auf die Corona-Pandemie standen Themen wie „gesund Arbeiten im Homeoffice“, „Work-Life-Balance“ und „Umgang mit psychischen Belastungen“ im Allgemeinen stark im Vordergrund.

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gab es zusätzliche Impulsveranstaltungen zu verschiedenen Gesundheitsthemen wie z.B. „so stärke ich mein Immunsystem“ oder „Herausforderungen mit Achtsamkeit begegnen“. Zudem hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, an einer Wildkräuterführung teilzunehmen. Insgesamt nahmen 83 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den 5 Impulsvorträgen teil.

Das Angebot „Aktive Mittagspause“ wurde 2021 wieder aufgenommen und von 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besucht.

Die Gesundheitstage konnten 2021 pandemiebedingt nicht durchgeführt werden.

Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin

Im Vorfeld einer erforderlichen Neuausschreibung der Betreuungsleistungen Arbeitssicherheit und -medizin zum 01.01.2020 wurde beschlossen, die Aufgaben der Arbeitssicherheit zukünftig durch eine interne Fachkraft für Arbeitssicherheit anzubieten. Dies ist wirtschaftlicher und der Einsatz kann flexibel auf den aktuellen Bedarf angepasst werden.

Die arbeitsmedizinischen Leistungen wurden zum 01.01.2020 ausgeschrieben und wieder an die B.A.D. Gesundheitsvorsorge GmbH vergeben.

Im Mittelpunkt steht die Implementierung einer praxisnahen Arbeitssicherheitsorganisation in allen Verwaltungsbereichen mit der Maßgabe, Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsanweisungen, regelmäßige Unterweisungen und die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, Mitarbeitenden und Funktionsträger*innen der Arbeitssicherheit/-medizin in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Die arbeitsmedizinischen Leistungen setzen sich aus 378 Stunden Grundbetreuung und 584 Stunden betriebspezifischer Betreuung (Gesamtbudget 88.000 Euro) zusammen. Schwerpunkt waren Untersuchungen nach der Bildschirmarbeitsplatzverordnung mit 129 Terminen. Daraus ergaben sich Kosten für die Beschaffung von Bildschirmarbeitsplatzbrillen in Höhe von 9.617 Euro.

Des Weiteren wurden in den städtischen Kindertagungsstätten 126 Beratungen nach der Biostoffverordnung durchgeführt. Neben weiteren notwendigen Regeluntersuchungen war 2021 die Zunahme von arbeitsmedizinischen Stellungnahmen festzustellen, die zu 45 Sonderuntersuchungen führte.

Insgesamt 76 Mitarbeitende erlitten 2021 einen Arbeits- bzw. Wegeunfall. Davon galten 15 Unfälle als anzeigepflichtig bei der gesetzlichen Unfallversicherung, weil die betroffenen Personen im Anschluss jeweils mehr als drei Tage arbeitsunfähig waren.

Themen wie der Aufbau eines Sicherheitskonzepts in Bereichen mit Kundenkontakt oder Begehungen bei Fragen zu Brand-/Explosionsschutz, Infektionsschutz, Ergonomie, Gefahrstoffen und Sicherheitstechnik gehören ebenso zum Portfolio, wie Koordinierungsaufgaben hinsichtlich Schulungen für Erst-/Brandschutzhelfer*innen/Sicherheitsbeauftragte und die Zusammenarbeit mit dem B.A.D. im Hinblick auf arbeitsmedizinische Betreuung.

Aufgrund der anhaltenden Pandemielage war es besonders wichtig, den tätigkeitsbedingten Infektionsgefahren wirksam zu begegnen. Nach den Vorgaben der SARS-CoV-2 Arbeitsschutzverordnung und unter Berücksichtigung der gültigen SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel wurden Arbeitgeber verpflichtet, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten regelmäßig zu überprüfen und entsprechend anzupassen. Wichtig war hierbei insbesondere die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung COVID-19. Ein wichtiger Meilenstein zur Bekämpfung der Pandemie stellte die seit Ende 2020 zur Verfügung stehende COVID-19 Impfung dar. Bei der gemeinsamen Impfkampagne mit dem BAD wurden 406 Impfungen verabreicht, was insgesamt ca. 20.600 Euro kostete.

Weitere Zahlen/Fakten aus 2021:

128 Mitarbeitende tragen aktiv dazu bei, als Betriebliche Ersthelfende für möglichst schnelle Hilfe bei Arbeitsunfällen zu sorgen.

145 Mitarbeitende sorgen als Betriebliche Brandschutzhelfer/-innen für ein möglichst schnelles und sicheres Verlassen der Gebäude im Brandfall.

39 Mitarbeitende unterstützen als Sicherheitsbeauftragte die Führungskräfte und Mitarbeitenden vor Ort in den Abteilungen. Pandemiebedingt waren 2021 leider nur 5 Schulungen für diese Personen möglich, die 64 Personen genutzt wurden.

Zusätzlich wurden 2021 für 20 Mitarbeitende 2 Deeskalationstrainings durchgeführt.

Am Rande notiert (Auszeichnungen/Zertifizierungen)

Partnerbetrieb des Spitzensports

Als „Spitzensportfreundlicher Betrieb 2020“ ist die Stadtverwaltung Ludwigsburg als erste Kommune bundesweit im Rahmen der Konferenz der Sportministerinnen und Sportminister (SMK) ausgezeichnet worden. Coronabedingt erfolgte die Urkundenübergabe erst 2021 im Rahmen der Sportministerkonferenz und einer feierlichen Abendveranstaltung in Koblenz. Als Partnerbetrieb des Spitzensports ermöglicht die Stadtverwaltung Ludwigsburg Topathleten und Topathletinnen eine mit ihrem Sport kompatible Ausbildung. So ist es den Sportler/innen möglich, neben dem Sport ein verlässliches berufliches Standbein aufzubauen.

Zertifikat zum audit berufundfamilie mit dauerhaftem Charakter!

Seit 2011 verfolgt die Stadtverwaltung Ludwigsburg mit dem audit berufundfamilie eine strategisch angelegte familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik. Am 10.12.2020 wurde ihr das Zertifikat mit dauerhaftem Charakter erteilt. Das Engagement der Stadtverwaltung wurde jetzt am 22. Juni 2021 in einem Zertifikats-Online-Event gewürdigt, das aufgrund der Coronapandemie anstelle der Zertifikatsverleihung in Berlin stattfand.

Die webbasierte Veranstaltung war insgesamt 287 Arbeitgebern – 135 Unternehmen, 118 Institutionen und 34 Hochschulen – gewidmet, die in den vorangegangenen zwölf Monaten erfolgreich das audit berufundfamilie durchlaufen hatten.

Die Stadtverwaltung versteht das audit berufundfamilie als Teil ihrer nachhaltigen Stadtentwicklung. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ist zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Damit werden auch Impulse für die Wirtschaft und das Gemeinwesen gegeben. Die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht im Vordergrund. Ihre Motivation und Gesundheit werden bewusst gefördert. Deshalb arbeiten wir daran, für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intelligente Lösungen für individuelle, lebensphasenbewusste Lebens- und Arbeitsbedingungen zu entwickeln.

Das bisherige Handlungsprogramm wurde bis 2023 um folgende Vereinbarkeitsaufgaben:

- Etablierung des mobilen Arbeitens und neuer Formen der Zusammenarbeit
- Verankerung der Führungsaufgabe „Vielfalt fördern, nutzen und führen“
- Audit-Werkstätten zur Einbindung der Beschäftigten in die Weiterentwicklung der Thematik
- Unterstützung der Pflege auf Distanz
- Ausbau der Kinderbetreuung

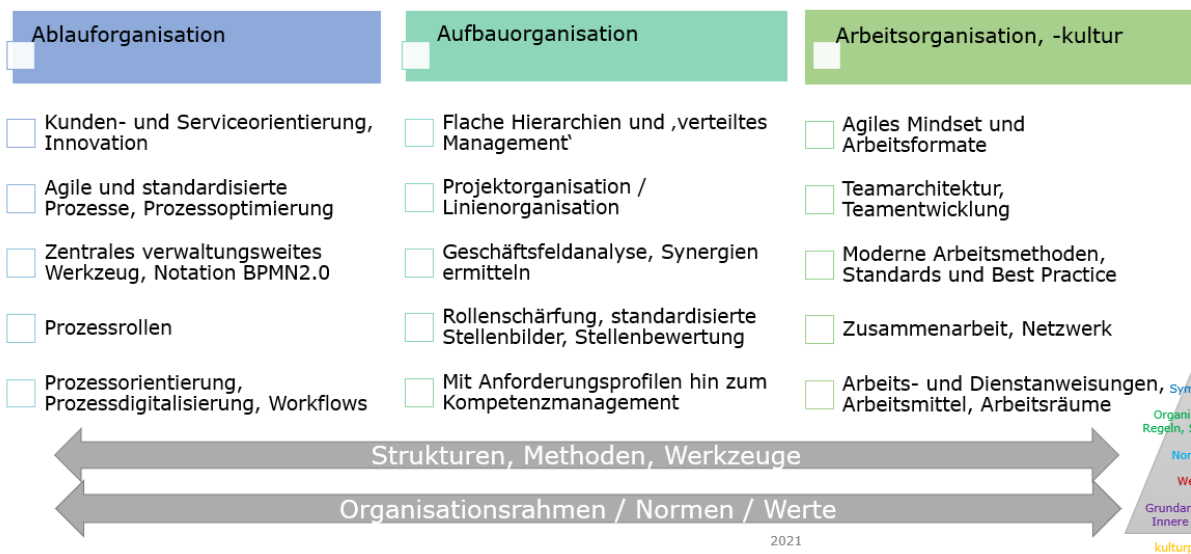
7 Verwaltungsorganisation (Abt. 10-2)



Unser Personal- und Organisationswesen kennt die Kernprozesse der Verwaltung, gestaltet und optimiert Prozesse, bildet geeignete Verwaltungsstrukturen (Organisationseinheiten, Leiterplanstellen, Stellen), unterstützt und prägt mit Standards und modernen (agilen) Arbeitsmethoden und -techniken die Zusammenarbeit in agilen Arbeitsformaten und darüber hinaus die Arbeitskultur und führt innerhalb dieses Strukturbetrachtungen Veränderungsprojekte durch.

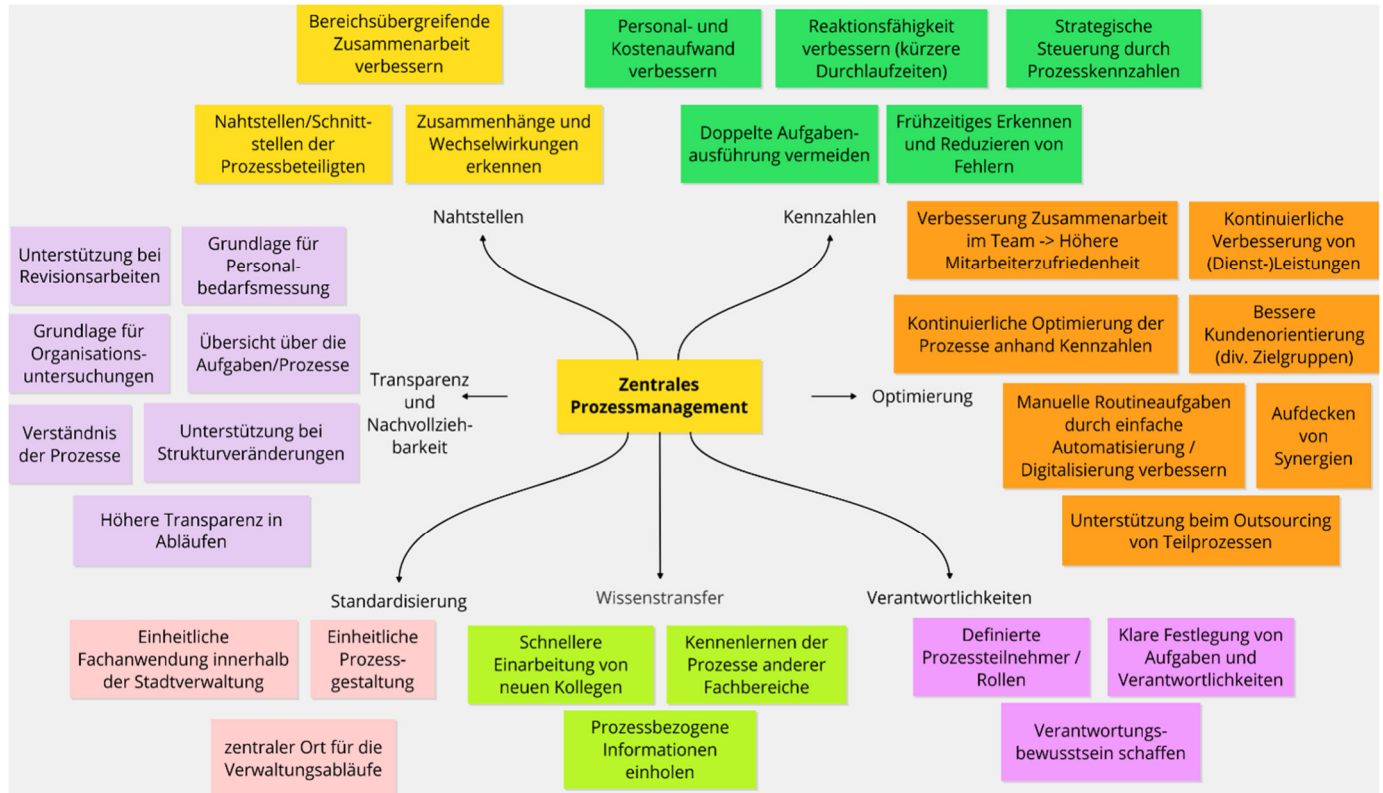
Die Entwicklung organisationaler Strukturen, die Erweiterung unserer Fähigkeiten und Fertigkeiten und somit einer Veränderung in unserem Tun, standen 2021 im Fokus und werden auch in den Folgejahren wichtige Bausteine unserer Verwaltungsentwicklung sein.

Organisationsentwicklung und Change



Verwaltungsprozesse

Warum braucht unsere Verwaltung ein zentrales Prozessmanagementsystem?



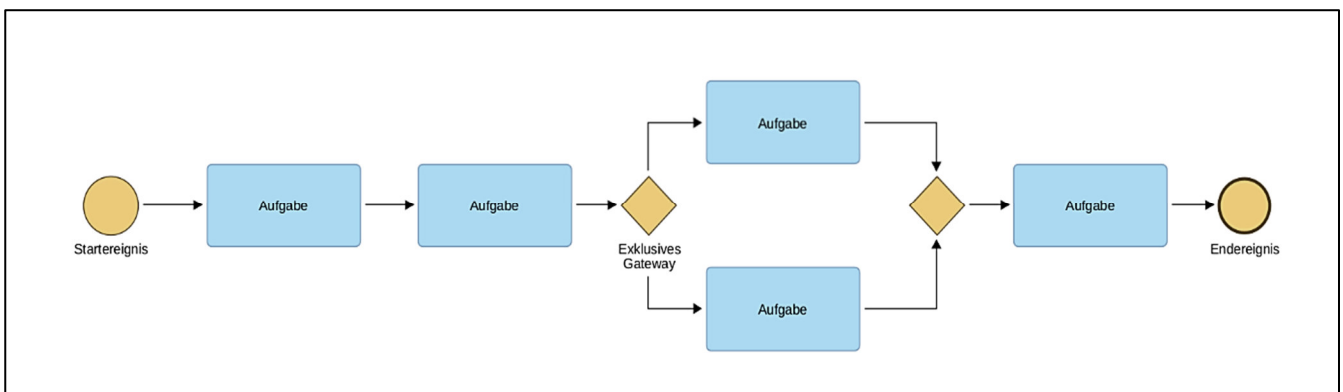
Prozessmanagement – Framework



Adonis: ein Werkzeug für unsere Verwaltungsabläufe (=Prozesse)

Mit einem systematischen Prozessmanagement verfolgen wir das Ziel, mehr Transparenz in unserer Verwaltung zu schaffen. Prozesse unterstützen uns bei der Optimierung unserer Verwaltungsabläufe. Sie ermöglichen eine Betrachtung und Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen oder Geschäftspartnern. Arbeitsaufgaben können klarer definiert und Verantwortlichkeiten besser abgegrenzt werden. Darüber hinaus unterstützt uns die Einführung eines Prozessmanagementsystems auf dem Weg hin zu einer modernen Verwaltung. Neben einer verbesserten Serviceorientierung können durch ein Abbilden und kontinuierliches Prüfen der Prozesse, Arbeitsvorgänge schneller an Veränderungen in der Arbeitswelt angepasst werden. Auf Herausforderungen, wie beispielsweise die Digitalisierung oder Agilität, kann positiv reagiert werden.

Im Jahre 2021 war die Entwicklung mehrere Grundbausteine notwendig, um durch ein Rahmenkonzept eine ganzheitliche Struktur für die Einführung eines zentralen Prozessmanagementsystems zu schaffen. In diesem Zusammenhang wurde zunächst durch die Berücksichtigung des Produktplans der Stadt Ludwigsburg, ein erster Entwurf der Prozesslandkarte als graphische Übersicht und zur Bündelung der Leistungen geschaffen. Ein weiterer Grundbaustein war die Einrichtung der Fachanwendung Adonis. Diese ermöglicht uns das digitale Abbilden unserer Prozesslandkarte und das Modellieren von Prozessen für die gesamte Verwaltung. Um eine einheitliche Erstellung und Beschreibung unserer Prozessmodelle zu gewährleisten, erfolgt die Prozessmodellierung nach dem Standard Business Process Model and Notation 2.0 (BPMN 2.0). Es handelt sich hierbei um eine grafische Spezifikationsprache mit einer umfassenden Auswahl an Modellierungssymbolen.



In einem funktionierenden Prozessmanagementsystem sind sogenannte Prozessrollen notwendig. Wie genau eine Prozessrolle definiert ist und welche Prozessrollen innerhalb unserer Verwaltung angewendet werden, sind Arbeitsaufgaben, welche mit Beginn des Jahres 2022 angegangen werden.

Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) – Leistungsprozesse im Blickfeld

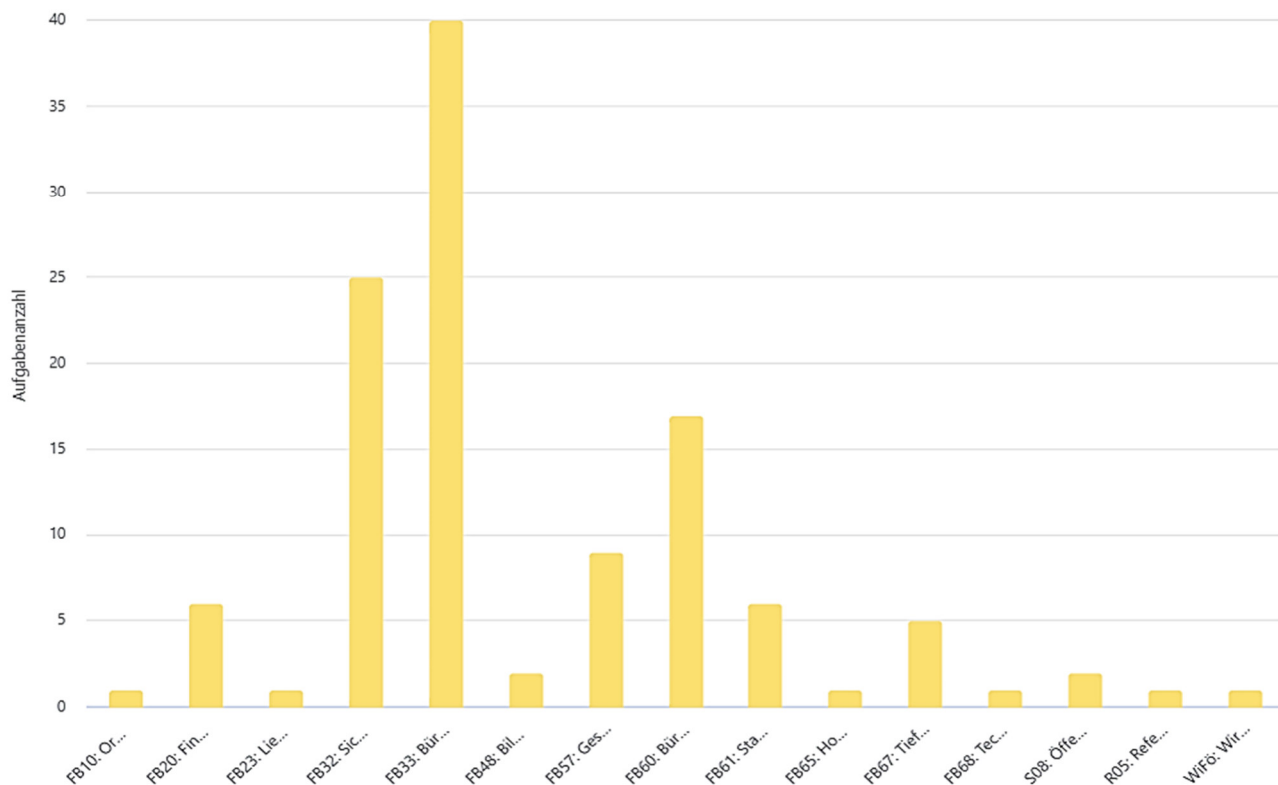
Das OZG sieht eine vollständige Digitalisierung der wichtigsten Verwaltungsleistungen vor. Es verpflichtet den Bund, die Länder und die Kommunen bis Ende 2022 die ausgewählten Verwaltungsleistungen digital über Verwaltungsportale anzubieten. Diese Verpflichtung gilt dann als erfüllt, wenn die Bürgerinnen und Bürger die Verwaltungsleistung inklusive aller Nachweise digital beantragen oder sogar abwickeln können.

Für die Verwaltung Ludwigsburg wurden zur Erfüllung des OZG-Rechtsanspruchs insgesamt 118 Leistungen identifiziert. Anhand der Projekt-Priorisierung haben wir seit dem Projektbeginn im Jahr 2021 bereits 23 OZG-Leistungen mit diversen Fachbereichen digital umgesetzt. Die Priorisierungskriterien sind hierbei die Verteilung auf die einzelnen Dezernate und Fachbereiche, Digitalisierungspotenziale, Synergieeffekte, gesetzliche

Notwendigkeiten und rechtliche Zulässigkeiten, aber auch die Priorität für den Fachbereich selbst. Die nachfolgende Grafik stellt alle OZG-Leistungen nach Fachbereichen und Stabsstellen der Verwaltung dar.

OZG-Leistungen nach Fachbereichen/Stabsstellen

Keine Filter

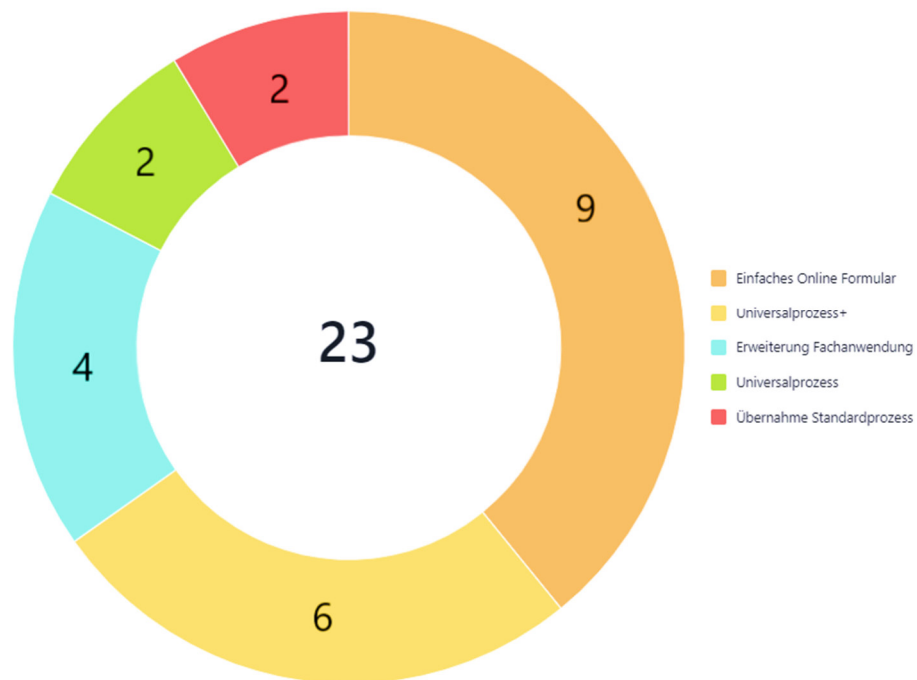


Die Digitalisierung von OZG-Leistungen funktioniert nur, wenn auch die internen Arbeitsprozesse betrachtet und bei Bedarf angepasst werden. Im Mittelpunkt der Umsetzung des OZGs steht daher eine detaillierte Prozessbetrachtung mit den Fachbereichen. Dabei werden innerhalb von Workshops die IST-Prozesse erhoben, um dann gemeinsam nach möglichen Optimierungen zu suchen. Obwohl der Rechtsanspruch des OZG zunächst „nur“ die digitale Antragstellung durch den Bürger voraussetzt, war früh klar, dass auch der anschließende Bearbeitungsprozess einer digitalen Lösung bedarf. So fließen beispielsweise auch die Themen digitale Workflows, E-Payment, die Anbindung an ein Dokumentenmanagementsystem oder die Einführung einer neuen Fachanwendung mit ein. Die Prozessbetrachtungen im Rahmen des OZG bilden somit auch die Basis für viele weitergehende Digitalisierungsmaßnahmen, die – je nach Komplexität und Umfang - zukünftig als eigenständige Projekte umgesetzt werden.

Die Umsetzung der OZG-Leistungen erfolgt vorrangig über das digitale Verwaltungsportal des Landes: www.service-bw.de. Über dieses sollen die Leistungen unserer Verwaltung den Bürgerinnen und Bürger und der Unternehmen digital zur Verfügung gestellt werden.

Erledigte OZG-Leistungen und deren Lösungen

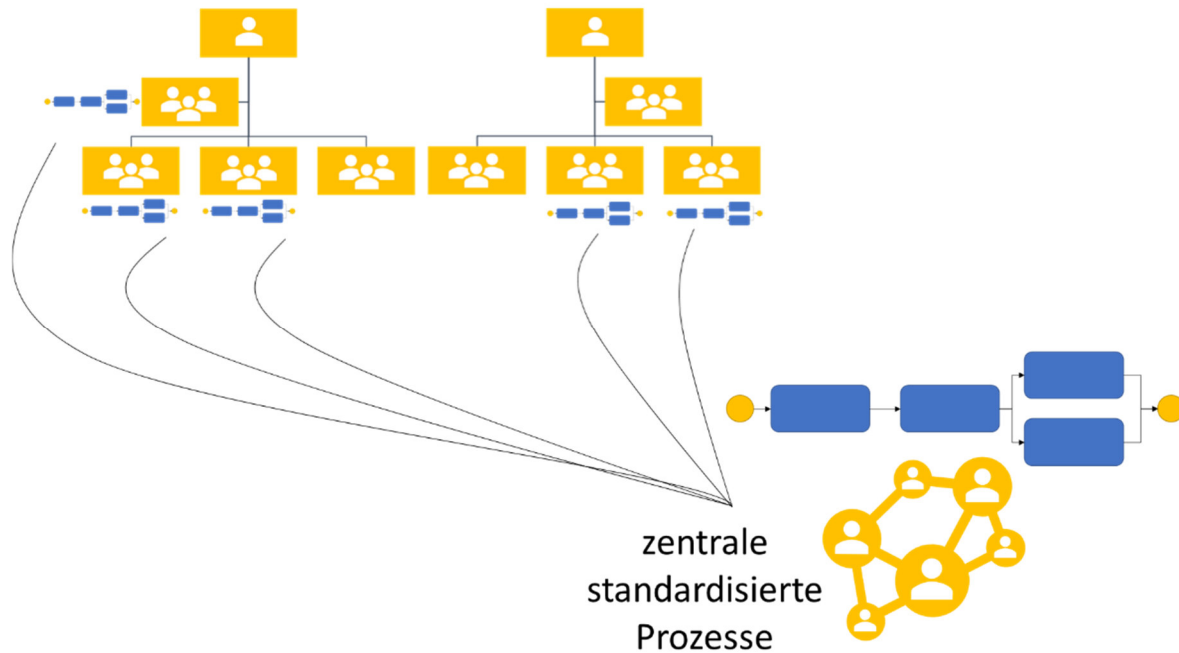
Angewandte Filter: Bearbeitungsstand, Fertigstellungsdatum



Die 23 umgesetzten OZG-Leistungen wurden neben der Erweiterung von bestehenden Fachanwendungen über Online-Antragsformulare, welche auf die jeweiligen Leistungen abgestimmt und individuell angepasst sind, in service-bw zur Verfügung gestellt. Die Entwicklung der sogenannten Universalprozesse+ (UNIP+) wurde in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen durch das Organisationswesen der Verwaltung in service-bw umgesetzt. Neben einem einfachen und verständlichen Aufbau der Online-Antragsformulare für die Bürgerinnen und Bürger steht hierbei eine möglichst unkomplizierte Antragsbearbeitung für die Kolleginnen und Kollegen der Verwaltung im Mittelpunkt. Wir möchten so nicht nur den Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen eine flexible und orts-unabhängige Antragsstellung ermöglichen, sondern auch die Arbeitsweise für unsere Kolleginnen und Kollegen erleichtern. Die weiteren noch offenen OZG-Leistungen sind Arbeitsaufgaben, welche mit Beginn des Jahres 2022 angegangen und umgesetzt werden.

Organisationsprojekte zu verwaltungsweiten Prozessen

Im Personal- und Organisationswesen wurden 2021 verwaltungsweite Prozesse standardisiert und über Organisationsprojekte digitalisiert:



Im Jahr 2021 abgeschlossene Organisationsprojekte:

- ✓ e-Beschaffung
 - Einheitliches, standardisiertes, digitales und rechtssicheres Beschaffungsverfahren
 - Reduzierung des Beschaffungsaufwandes (früher Papierkataloge)
 - Synergien und Einsparungen durch einheitliche Rahmenverträge
 - Einhaltung der Nachhaltigkeitsziele
 - Standardisierung und Reduzierung der Prozesskosten durch Prozessoptimierung in den Fachbereichen (Standards Beschaffer und Warenkörbe)
- ✓ e-Rechnungsworkflow für Eingangsrechnungen
 - Zentraler Rechnungseingang und Erfassung von Rechnungen für eine einheitliche Digitalisierung von Eingangsrechnungen, Validierung und Prüfung (zentrale Rechnungsstelle)
 - Definierter Workflow für die Bestätigung und Freigabe von Rechnungen mit automatischer Weiterleitung an notwendige Stellen (Feststellungs- und Freigabebefugnis erteilen)
 - Elektronische Archivierung schon bei der Ersterfassung, Reduzierung von Medienbrüchen
 - Reduzierung der Prozesskosten, Vermeidung von Mahnkosten und Sicherstellung von Skonto-fristen (für ca.100.000 Auszahlungsanordnungen)
 - Transparenz im Rechnungsprozess, Liquiditätsverwaltung

- ✓ Einführung eines Zeugnismanagers
 - Erhebung, Optimierung und Beschleunigung des Prozesses der Zeugniserstellung für alle Fachbereiche standardisiert
 - Verwendung rechtssicherer Textbausteine und Musterformulierungen
 - Vereinheitlichung und leichtere Handhabung, Qualitätssteigerung
 - Reduzierung von Prozesskosten für ca. 300 Zeugnisse jährlich
- ✓ Digitale Zeitwirtschaft mit Workflows für Korrektur- und Urlaubsanträge, Auswertungen
 - Definition und Optimierung der zeitwirtschaftsbezogenen Prozesse
 - Strukturelle Verankerung des Themas Zeitwirtschaft durch Zentralisierung und Schaffung von klaren Verantwortlichkeiten
 - Implementierung von allgemeingültigen Standards innerhalb von Zeitbuchungen, Zeitkorrekturen, Fehlzeitanträgen, Ampelkonto und der Auswertung von Zeitdaten
 - Schaffung standardisierter, digitalisierter Workflows mit Antragstellung und Genehmigung (zuletzt nahezu 128.000 manuelle Zeitkorrekturen und Urlaubsanträge)
- ✓ Zentrale Anwendung für Stellenbeschreibungen und -bewertungen mit Workflows
 - Stellenbewertungen als Prozess aufgesetzt und als Workflow gesteuert
 - Standardisiertes Vorgehen, Verwendung normierter Textbausteine angelehnt an den Tarifvertrag und rechtskonforme Bewertungsvorlagen
 - zentrale Datenhaltung, Schlagwortsuche, Vergleich von Arbeitsvorgängen, Quervergleich von Stellenbildern und Tarifergebnissen
 - Qualitätssicherung und Freigabe im Workflow

In aktueller Umsetzung befindliche Organisationsprojekte:

- Digitale Vorgangsbearbeitung von Verfügungen (Workflows für Personalverfügungen, Organisations- und Projektverfügungen)
 - Im Workflow-Container (e-Akte) werden die Informations-, Entscheidungs- und Genehmigungsvorlagen, Workflowprotokolle und sonstige Begleitdokumente abgelegt
 - Die definierten Prozesse werden als automatisierter Workflow abgebildet, beteiligte Rollen und ihre Aktivitäten dabei berücksichtigt und entsprechend transparent eingebunden
 - Entfall von Transportzeiten, Protokollierung von standardisierten, automatisierten Abläufen und Aktivitäten, termingerechte Prozessergebnisse (für nahezu 2000 Personal- und Organisationsverfügungen jährlich)
- Zentrale Vergabe
 - Standardisierung Vergabeprozess VOL und VOB
 - Zusätzlich zentrale Verortung der Vergabeleistung VOB, die aktuell dezentral organisatorisch aufgesetzt ist
 - Einheitliche Dokumente, einheitliche Anwendungen, einheitliche Richtlinien
 - E-Akte und Berechtigungskonzept

- Zentrales Beschwerdemanagement
 - Definition eines verwaltungsweiten Beschwerdemanagementprozess
 - Ableiten geeigneter Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der verschiedenen Servicelevel
 - Einbindung einer Anwendung für Beschwerdeeingang, -dokumentation und -bearbeitung
 - Prozess für Serviceverbesserungen

Wie zu Beginn im Schaubild (Adonis) gezeigt, wächst das zentrale Prozessmanagement durch viele Projekte und deren Betrachtung von Verwaltungsabläufen wie dem OZG, der E-Beschaffung, dem Zeugnismanager oder von Workflows. Die Aufnahmen der Abläufe (=Prozesse) dient als Grundlage u.a. zukünftiger Organisationsanalysen und Verwaltungsstrukturänderungen.

Arbeitsorganisation in der Verwaltung



Arbeitswelt LB



Das Projekt „Arbeitswelt LB“ beinhaltet insgesamt 6 Teilprojekte mit folgenden Kerninhalten:

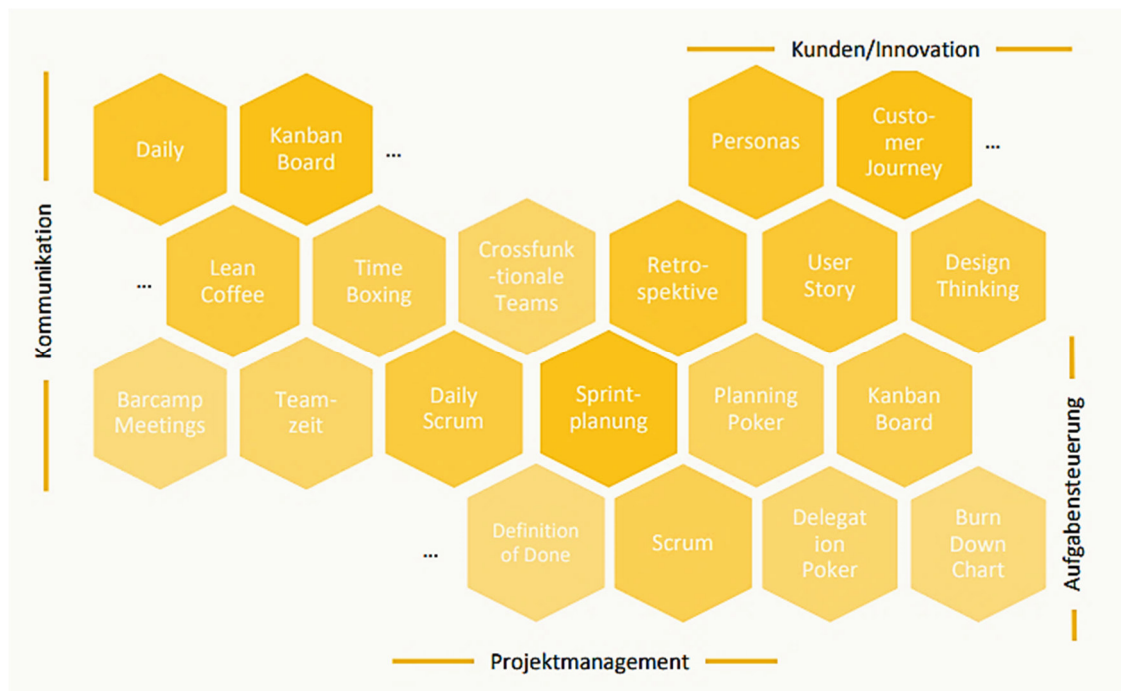
Teilprojekt	Inhalt	Status*
 Arbeitsräume	<ul style="list-style-type: none"> • Büroausstattung (abschließbare Container, ...) • Arbeitsplätze (Clean-Desk-Prinzip, non territoriales Arbeiten, Desk-Sharing, ...) • Arbeitsräume (Front-Office, Back-Office (Kreativräume, Konzentrationsräume, Meetingräume, ...) • Prozess Organisation von Arbeitsraum (Festlegung von Rollen, Aufgaben, Verantwortung, Checklisten) 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
 Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungsmaßnahmenkonzept für Führungskräfte und Mitarbeitende (Führen auf Distanz, arbeiten mit virtuellen Teams, Changemanagement, Tools und Apps, ...) • Konzept für Gesundheitsprogramme (arbeiten im Homeoffice, ...) • Erarbeitung eines neuen Führungsrahmens, welcher u.a. die Anforderungen an die Arbeitswelt beinhaltet 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
 IT-Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Ausstattung der Bürokonzepte (WLAN, Telefonie...) • Mobile Arbeitswelt (mobiles Endgerät, Headset, ...) • Lösungen für virtuelle Zusammenarbeit (z.B. Videokonferenzen, Chats, ...) 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
 Arbeitsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Agile Arbeitsmethoden für Service-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung • Arbeitskultur, Zusammenarbeit und Netzwerk • Teamarchitekturen, z.B. selbststeuernde Arbeitsgruppen, verteiltes Management 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
 Arbeitsvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeiten • Regelungen für Dienstplan/Schichtplan • Regelungen Zeitausgleich • Homeoffice Regelung • Langzeitarbeitszeitkonto 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
 MS Teams	Verwaltungsweite Einführung von Microsoft Teams in zwei Stufen <ul style="list-style-type: none"> • Chat und Videotelefonie • Kollaborationsplattform 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Arbeitsmethoden und Standards

Agiler Methodenkoffer für Zusammenarbeit, Führung und Serviceoptimierung

Die immer komplexe und schnelllebig werdende Arbeitswelt macht es notwendig, sich mit neuen Arbeitsmethoden zu befassen. Die Methoden der agilen (=flexiblen) Arbeitsweise unterstützen uns dabei, den neuen Herausforderungen besser zu begegnen.

Zu den agilen Arbeitsmethoden gehören viele verschiedene Methoden. Sie unterstützen unterschiedliche Aspekte unserer (Führungs-) Arbeit wie Kommunikation, Aufgabensteuerung, Projektmanagement, Kunden und Innovation.



Im Jahr 2021 haben wir zur Unterstützung und Anwendung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erste Vorlagen und Steckbriefe von einzelnen agilen Arbeitsmethoden erstellt. Hierzu gehört beispielsweise das Customer Journey, womit das Kundenerlebnis entlang der Kontaktpunkte des Kunden mit der Verwaltung analysiert werden kann.

Standard Projekt- und Prozessmanagement Ludwigsburg

Im zweiten Halbjahr 2021 wurde die Überarbeitung des Projektmanagementleitfadens Ludwigsburg abgeschlossen. Ziel ist es Anfang 2022 ein einheitliches Verständnis für das angewandte Projektmanagement in Ludwigsburg zu etablieren: Ein homogenes Begriffsverständnis, strukturierte Abläufe und definierte Verantwortungsstrukturen bilden die Grundlage für erfolgreiche Projektarbeit auf allen Ebenen der Verwaltung. Basis bildet ein erprobtes Framework, das europaweit im Einsatz ist, Trainings und Zertifizierungen bietet und durch millionenfache Nutzung einen erprobten Standard bietet.

Im Rahmen der Einführung des Prozessmanagements in Ludwigsburg wurde zur Unterstützung und Gewährleistung eines einheitlichen Modellierens von Prozessen, ein Modellierer-Leitfaden erstellt. Dieser dient als Grundlage zur Abbildung von Prozessen in unserer Fachanwendung Adonis. Darüber hinaus planen wir für das Jahr 2022 mit der Veröffentlichung eines Schulungsangebots, um die verantwortlichen Mitarbeitenden mit den Prozessrollen vertraut zu machen.

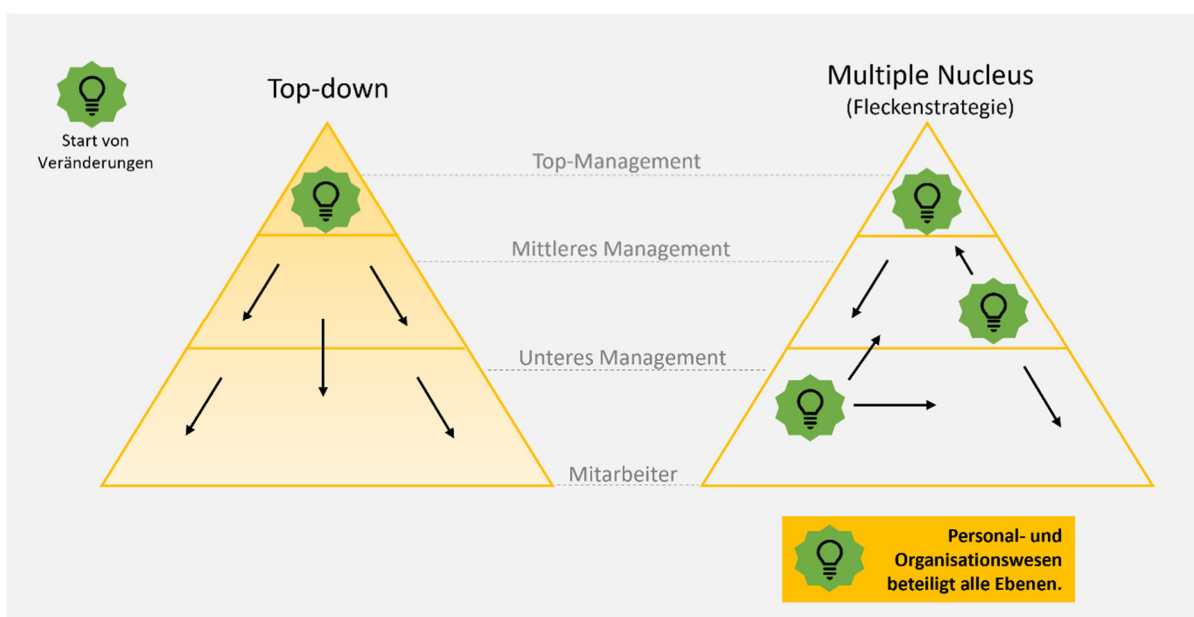
Kollaboration und Arbeitsformate

Microsoft Teams (MS Teams) wird unsere neue Plattform für eine noch bessere hybride Zusammenarbeit.



2021 stand bei MS Teams der Fokus auf einer interdisziplinären Projektgruppe, welche sich aus unterschiedlichen Fachbereichen und Hierarchiestufen zusammensetzte. In drei kleineren Arbeitsgruppen wurde MS Teams ausführlich getestet, um ausreichende Erkenntnisse unterschiedlichster Anwendungsfälle für das stadtweite Rollout zu gewinnen. Ende 2021 wurde die erste Stufe des Rollouts „Chat und Videotelefonie“ vorbereitet.

Anfang 2022 steht mit Stufe I allen Anwendern der Verwaltung die Chat- und Videotelefonie zur Verfügung. Im Laufe des Jahres wird dann die Stufe II „Kollaborationsplattform“ sukzessive ausgerollt und die Verwendung in den Fachbereichen organisatorisch betreut (Umsetzung von Anwendungsfällen).



Austauschplattform für agiles Arbeiten und Project Management Office (PMO) Netzwerk

Unsere Plattformen sind ein Ort für die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedensten Fachbereichen, Abteilungen oder Aufgabenbereichen unserer Verwaltung. Ziel der Einführung von Plattformen ist es, vielfältige Erfahrungen zu teilen und wertvolles Wissen zwischen Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Im Fokus des gegenseitigen Austauschs stehen dabei Arbeitsmethoden, Prozess- und Organisationsthemen.

Im Jahr 2021 haben wir die Austauschplattform für agiles Arbeiten eingeführt. Bei dieser Austauschplattform stellen Kolleginnen und Kollegen ihre Erfahrungen mit dem Einsatz agiler Methoden vor. Gemeinsam können Problemstellungen, Herausforderungen und der Transfer in den eigenen Arbeitsalltag besprochen werden. Darüber hinaus haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, alle Fragen rund um die agilen Methoden zu stellen und zu diskutieren.

Im Zusammenhang mit dem aktuellen Projektmanagementstandard wird ein PMO aufgesetzt. Dieses soll als stadtweites Netzwerk für Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter dienen und ein umfangreiches Angebot an operativen Projektservices bereitstellen. Es werden Arbeitsmethoden, Prozesse, Werkzeuge und Trainings zusammengestellt und Einführungsunterstützung für Projektmanagement in den einzelnen Fachbereichen angeboten. Eine Veranstaltungsreihe mit wechselnden Themenschwerpunkten wie Workshops, Impulsvorträge und kollegiale Fallberatungen wird das Angebot ergänzen.

Verwaltungsstrukturen



2021 war geprägt von Organisationsanalysen für die Definition von Organisationsprojekten zur Verwaltungsstrukturänderung. Die Veränderungen wurden im Strategie- und Zukunftsbeirat vorgestellt und beraten und es wurde mit ersten Kick-offs gestartet. Die Umsetzung dieser Organisationsprojekte dauert noch bis in QII 2022 hinein an.

Gegenstand waren

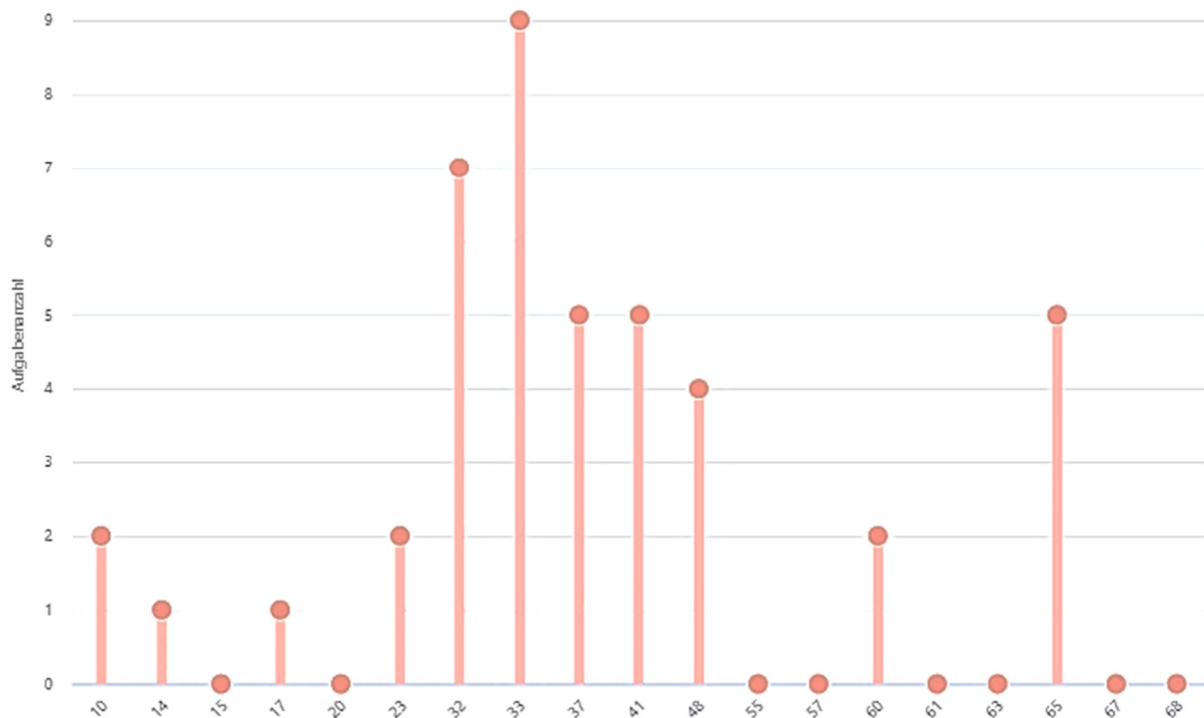
- Zusammenlegung der Fachbereiche 17 und 57
- Verlagerung der Stelle der Gleichstellungsbeauftragten von Dezernat II nach Dezernat I
- Organisatorische Verlagerung des Fachbereichs 41 von Dezernat I nach Dezernat II
- Neue Referatsstruktur mit Stadtanierung, Stadtentwicklung, Klima und Energie, Internationales
- Integration der Geschäftsstelle Wohnen in Fachbereich 23

Daneben bildete wie auch im Jahr 2020 die Haushaltskonsolidierung eine wichtige Rolle. Es fanden strukturelle Prüfungen für eingereichte Stellenplananträge und Umwandlungen statt.

Unsere Analyse und organisatorische Lösung konzentrierten sich in 2021 stark an den sehr bürgernahen Fachbereichen, wie die folgende Abbildung zeigt:

Aufgaben nach Fachbereiche

Angewandte Filter: Unteraufgaben, Auswertungsjahr

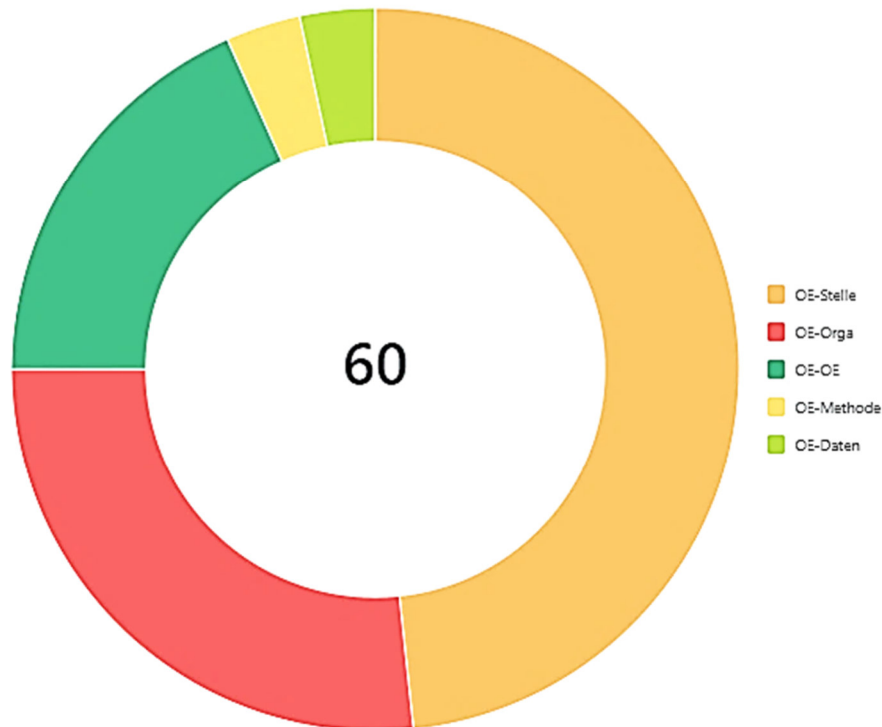


Im Jahr 2021 waren 50% unserer Aufträge aus den Fachbereichen die Übernahme von Stelleninterviews und -bewertungen. 25% erforderten eine strukturelle Betrachtung hinsichtlich Aufgaben, Stellen, Stellenbedarf und nahezu der gleiche Anteil fiel auf tiefgehende Analysen von Verwaltungsabläufen, Optimierungen, Nahtstellenvereinbarungen, Prozessrollen und basierend daraus der Ableitung geeigneter Organisationsstrukturen.

Gegenüber 2020 verdoppelte sich die Anzahl der beauftragten Analysen und organisatorischen Lösungen.

Aufgaben nach OE-Umfang

Angewandte Filter: Aufgabentyp, Unteraufgaben, Auswertungsjahr



Perspektive

Die letzten beiden Jahre waren im Organisationswesen geprägt von Analysen, Konzeptionen für Arbeitsmethoden, -techniken und -formate. Im folgenden Jahr möchten wir dies über gemeinsame Austauschplattformen, Rollouts mit Workshops direkt in den einzelnen Abteilungen durchdringend an die Mitarbeitenden herantragen. In den Fokus kommt also die Umsetzung und das „Leben der Veränderung“. Hier möchten wir die Verwaltung möglichst nah begleiten, denn Veränderung braucht Kommunikation, Beteiligung und Befähigung.

Daneben ist das Ziel, auch die Fachbereiche außerhalb unserer Aufträge und Projekte dazu zu befähigen, Verwaltungsprozesse für Adonis zu modellieren und vor allem Optimierungspotenziale aufzugreifen und umzusetzen. Dies fördert gute Services und Produkte.

Durch die Auseinandersetzung mit diversen Verwaltungsabläufen möchten wir die Anforderungen in Bezug auf notwendige Rollenprofile zusätzlich erheben, um dadurch gemeinsam im Personal- und Organisationswesen die Qualifizierung von Verwaltungsmitarbeitenden für ihre Aufgaben von morgen zu stärken. Sie sind unser höchstes Gut und insbesondere in der heutigen Zeit mit Fachkräftemangel muss das Augenmerk mehr auf die verwaltungseigene Entwicklung gelegt werden.

Wir werden den allgemeinen organisationalen Wandel weiter beobachten, begleiten und die notwendigen Maßnahmen ableiten, um unsere Verwaltung strukturell und personell optimal für ihre Aufgaben zu unterstützen.