

BERICHTSVORLAGE DER VERWALTUNG NR.: 095/2018

Bezeichnung des Tagesordnungspunkts		
Personalentwicklung, -marketing		
Datum 08.06.18	Geschäftszeichen 1.2 Rie	Beigef. Anlagen im einzelnen (mit Seitenzahl)
Federführender Fachbereich: Fachbereich 1 - Zentraler Service		Beteiligte Fachbereiche:
Beratungsgremien	Beratungstermine	Zuständigkeit

Hauptausschuss	14.06.2018	zur Kenntnisnahme
----------------	------------	-------------------

Sachverhalt:

Die Verwaltung gibt dem Hauptausschuss nachstehende Informationen zu Personalentwicklung, -marketing.

I. Personalentwicklung

Die Stadt Schwelm hat ein sehr modernes und zukunftsorientiertes Personalentwicklungskonzept (vgl. hierzu auch die Feststellungen des Gemeindeprüfungsanstalt GPA-Prüfungsberichts aus dem Jahr 2016) installiert.

Es enthält neben grundsätzlichen Ausführungen zu Zielen und Instrumenten der Personalentwicklung, beispielhaft:

- Ausgewogene Altersstruktur
- Sicherstellung der Aufgabenerfüllung
- Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes bei der Aufgabenerledigung
- Qualifiziertes, motiviertes und flexibles Personal
- Attraktivität des Arbeitsplatzes
- Chancengleichheit
- Mitarbeiter*innen-Gespräch
- Beurteilungsrichtlinien

eine Analyse der Phasen und des Bearbeitungsstandes der Personalentwicklung in gesetzten Themenbereichen.

Seit 2015/2016 werden die Ziele und Maßnahmen auf die sich im Wandel der Arbeitswelt ändernden Bedingungen hin überprüft und entsprechende Projekte und Einzelmaßnahmen installiert. In der Vorlage und der darauf aufbauenden Powerpoint-Präsentation informiert die Verwaltung den Hauptausschuss über die seit Implementierung des PEK abgeschlossenen, aktuell laufenden und für das Jahr 2019 geplanten Maßnahmen und Projekte. Darüber hinaus werden Überlegungen und Grundzüge zu einem „neuen“ gesamtheitlichen Personalkonzept vorgestellt.

Die Stadtverwaltung Schwelm versteht sich als familienfreundliche Arbeitgeberin, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) ermöglicht und entsprechend handelt. Zu diesem Zweck hat die Stadtverwaltung

schon frühzeitig gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten und dem Personalrat entsprechende Dienstvereinbarungen zum Wiedereinstieg in den Beruf und zu flexiblen Arbeitszeiten installiert. In diesem Zusammenhang wurde von der Verwaltung auch bereits in den 2000-er Jahren die Kinderbetreuung zur Notfall- und Ferienbetreuung organisiert. Darüber hinaus ermöglicht die Verwaltung bereits seit langem echte Telearbeit (geregelt in einer Dienstvereinbarung) und voraussetzungslose bürofreie Arbeitszeiten (Token) und fördert damit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance). Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist als Aufgabe der Personalentwicklung von Beginn an fest im Personalentwicklungskonzept verankert und wird ab Juli 2018 von der Gleichstellungsstelle wieder zurück in das Personalmanagement verlagert.

Derzeit werden die Beurteilungsrichtlinien aktualisiert. Die Implementierung ist für die zweite Jahreshälfte 2018 geplant. Das Motto lautet: Einfache (für die Führungskräfte) und einheitliche (für Beamtinnen und Beamte und tariflich Beschäftigte) Anwendbarkeit. Darauf aufbauend werden im Jahr 2019 alle Führungskräfte, die Beurteilungen durchführen durch den zuständigen Kollegen des Personalwesens zur Anwendung der Richtlinie geschult.

Seit 2016 wird bei Personalfluktuationen das bestehende Aufgabenportfolio überprüft und eine Arbeitsplatzbeschreibung angefertigt bzw. bei Bedarf die bestehende aktualisiert und eine Überprüfung der Stellenbewertung und ggf. Anpassung (nach oben/unten) vorgenommen.

Führungskräftezirkel bzw. Schulungen finden ein- bis dreimal jährlich (je nach Haushaltslage) und in Abstimmung mit der Verwaltungsleitung in strategischen Themen statt.

Einarbeitungskonzept, Workflow bei Neueinstellungen, Begrüßungskultur neuer Kolleginnen und Kollegen, Mentoring und Coaching wurden überarbeitet bzw. neu installiert (wird in der PPP im Einzelnen ausgeführt).

II. Personalmanagement unter demografischen Aspekten

Ausgangspunkt: Überalterung der Personalstruktur und rückläufige Bewerberzahlen

Im Personalwirtschaftskonzept wurde bereits mehrfach auf die Überalterung der Personalstruktur bei der Stadtverwaltung Schwelm hingewiesen und im Jahr 2017 anhand einer Grafik zur Altersstruktur verdeutlicht. Der Altersquotient in Schwelm beträgt **47 Jahre**. Fast die Hälfte der Mitarbeitenden sind 51 Jahre und älter. Dagegen sind weniger als 10 % der Beschäftigten jünger als 30 Jahre.

Das städtische Personalentwicklungskonzept legt einen Schwerpunkt auf die Herstellung einer ausgewogenen Altersstruktur. Eine solche liegt laut Untersuchungen (Bertelsmann-Stiftung) dann vor, wenn sich die Unter-Dreißig-Jährigen mit den Über-Fünfzig-Jährigen Beschäftigten und Bediensteten ungefähr die Waage halten. Die Altersstruktur der Beschäftigten bei der Stadt Schwelm befindet sich demgemäß in einem erheblichen Ungleichgewicht. Bis 2032 wird erwartet, dass 50 % der

Bediensteten/Beschäftigten allein durch Erreichen der Regelaltersgrenze aus dem Dienst-/Beschäftigungsverhältnis bei der Stadt Schwelm ausscheiden. Seit 2017 wertet das Personalmanagement in Abstimmung mit der Politik zusätzlich solche aus sonstigen Gründen (z.B. einseitige oder gegenseitig einvernehmliche Beendigung von Arbeitsverhältnissen) aus. In der Analyse wird eine deutliche Tendenz zum Anstieg der sonstigen Fluktuationen deutlich. Im Vergleich zum Jahr 2017 werden die Fluktuationen sich im Jahr 2018 prognostisch (Stichtag 08.06.2018) nahezu verdoppeln. Der bereits bestehende Fachkräftemangel trägt zu dieser Steigerungsrate der sonstigen Fluktuationen bei.

Daraus folgt, dass sich das Personalmanagement der Stadt Schwelm neu, nämlich demografieorientiert, ausrichten muss. Im Rahmen einer Stärkungspaktberatung wurden gemeinsam mit der Gemeindeprüfungsanstalt NRW Ansätze für eine Restruktur des Personal- und Organisationsmanagements entwickelt, die gleichzeitig diesem Erfordernis und dem Ziel der weiteren Konsolidierung Rechnung tragen. Die Diskussionen in den Fachausschüssen (Hauptausschuss zum Personalwirtschaftskonzept und zuletzt gemeinsamer JHA/Schulausschuss zum Fachkräftemangel in den Offenen Ganztagsgrundschulen) zeigen, dass Politik und Verwaltung die Notwendigkeit einer Schwerpunktsetzung in diesen Bereichen erkannt haben: Es wurden u.a. folgende Handlungsfelder benannt:

- (1) Attraktivität als Arbeitgeberin
- (2) Wissensmanagement
- (3) Aktive Personalgewinnung
- (4) Ausbau der Ausbildung
- (5) Personalentwicklung, insbesondere fortlaufende Qualifizierung aller Bediensteten
- (6) Weiterer Ausbau der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- (7) Evaluation des Gesundheitsmanagements

Aufgrund der Dimension des Wandels muss sich nicht nur die Personalentwicklung, sondern das gesamte Personalmanagement der Stadtverwaltung neu ausrichten. Das hat die Verwaltung erkannt. Aus den genannten Gründen stellt die Stadtverwaltung auf eine demografie- und lebensphasenorientierte Personalstrategie um. Eine entsprechende Schwerpunktsetzung wurde im Personalmanagement verankert und wird auch bereits in verschiedenen Bereichen gelebt.

Auf Grund der Schnittstellen der Abteilungen Personal- und Organisationsmanagement ist die Zusammenlegung der beiden zu einer Abteilung nach Abschluss der formalen Beteiligungsverfahren (GB/PR) für die zweite Jahreshälfte 2018 geplant (Näheres dazu im HA am 13.09.2018 im Rahmen der Vorstellung der Beratungsergebnisse der Gemeindeprüfungsanstalt NRW). Die Abteilungsstruktur wird bereits seit 2017 durch die projektbezogene Bildung von Kompetenzteams sinnvoll ergänzt. Als Pilotprojekt werden die Personalbemessung (Stellenplan), Personalkostenplanung und -berichtsweisen seit 2017 in einem solchen Kompetenzteam übergreifend gemeinsam bearbeitet. In diesem Projekt arbeiten drei Mitarbeiter*innen aus den (noch) eigenständigen Bereichen Personal und Organisation zusammen, um Synergieeffekte zu erzielen. Dabei wird der Datenschutz, der von jeher eine hohe Bedeutung hatte und mit Inkrafttreten der

Datenschutzgrundverordnung am 25.05.2018 weiter gestärkt wurde, unbedingt eingehalten.

Inhalte eines demografieorientierten Personalmanagements

Das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** beinhaltet vor allem präventive Maßnahmen (z. B. Selbst-, Zeit- und persönliches Achtsamkeitsmanagement, Stressbewältigung (Yoga) Stärkung des Rückens und der Haltung) und organisationsbezogene Verbesserungen (z. B. rückengerechtes Büromobiliar - generelle Anschaffung höhenverstellbarer Schreibtische) beinhalten.

Das Projekt Wissensmanagement wird ab 2019 in Verbindung mit der Einführung DMS in einem Kompetenzteam aus IT, ORGA/Personal und der übrigen Verwaltung bearbeitet. Wissensmanagement ist die systematische, zielorientierte Anwendung von Maßnahmen zur Steuerung und Unterstützung von Wissensprozessen in Organisationen. „Klassiker“ der Anwendung ist die Förderung des Wissenstranfers zwischen den Generationen durch eine geeignete, d. h. altersgemischte Teambildung oder die Einarbeitung des/der Nachfolgers/in insbesondere auch Wechsel in den Ruhestand (Winkel, Demografischer Wandel und kommunale Selbstverwaltung, Verwaltung und Management, 2014, S. 96 f).

Ausbildung und Qualifizierung

Aus der Verknappung von Nachwuchs- und Fachkräften erwächst hinsichtlich der Personalbeschaffungsplanung die Notwendigkeit, neue Ausbildungs- und die Verstärkung von Qualifizierungslehrgängen zu generieren. Die Stadt Schwelm wird ab 2019 **bedarfsorientiert** die Ausbildung um duale Studiengänge im sozialen (Bachelor Soziale Arbeit), im IT-Bereich und -soweit möglich- im technischen (z.B. Ing. Fachrichtung Hochbau) erweitern.

Die Ausbildung wird maßgerecht auf die Fluktuation zugeschnitten.

Wegen der steigenden Fluktuation und des damit verbundenen Personaleratzbedarfs und der sinkenden Zahl von Schulabgängern sollte die Stadt kurzfristig die Ausbildungsquote erhöhen. Das bisherige Ausbildungsportfolio sollte erweitert werden um soziale und technische Berufe (s.o.) und verschiedene Arbeitszeitmodelle (Ausbildung in Teilzeit).

Geeignete Auszubildende und Anwärter/Innen sollten nach Abschluss der Ausbildung unbefristet übernommen werden können. Wenn dies nicht möglich ist, ist vor dem Hintergrund der Demografie und des Fachkräftemangels gewährleistet, dass die jungen Menschen bei einem anderen Arbeitgeber einen Arbeitsplatz finden. Insofern sollte die Frage diskutiert und entschieden werden, ob die bisherige Praxis aufgegeben und stattdessen zukünftig auch für den aus sonstigen Gründen prognostizierten Bedarf ausgebildet werden kann/darf/soll, auch wenn dann keine Übernahmegarantie besteht. Die Verwaltung empfiehlt dem Ausschuss, diese Frage aufzugreifen und im Rahmen der Beratungen zum PWK 2019 zu diskutieren und zu entscheiden.

Die Qualifizierung des vorhandenen Personals wird bereits seit den 90-er Jahren bedarfsorientiert durchgeführt. Seit 2016 werden Qualifizierungsmaßnahmen an die Demografie und Fachkräftesituation angepasst intensiviert und weiter ausgebaut. Jüngstes Beispiel sind die zur Überwindung des Fachkräftemangels geplanten Qualifizierungsmaßnahmen in den Offenen Ganztagsgrundschulen. Die altersgerechte Qualifikation und Flexibilisierung des vorhandenen Personals wird in den kommenden Jahren weiterhin einen Schwerpunkt bilden.

Personalmarketing

Die Verwaltung hat auf Grund der geschilderten Entwicklungen insbesondere im Hinblick auf die geänderten Bedingungen (Stichwort: War for Talents) bereits seit 2017 einen Schwerpunkt auf die Professionalisierung und Intensivierung der Personalgewinnung gelegt. Erste kleine Erfolge zeigen sich! In den Bereichen, in denen kein ausgewiesener Fachkräftemangel besteht, steigen die Bewerberzahlen wieder. Die Rückmeldungen von Bewerber*innen zu Ausschreibungen und Organisation und Durchführung der Auswahlverfahren fallen positiv aus.

Die Stadt Schwelm möchte und muss nicht nur **attraktive Arbeitgeberin sein** sondern auch dafür sorgen, dass sie in der **Außenwirkung als solche wahrgenommen** wird. Diese Außenwirkung ergibt sich nicht allein aus der modernen und informativen Internetpräsenz, aus Flyern oder Teilnahme an Ausbildungs- und anderen Personal-Recruitingmessen sondern insbesondere aus dem Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern, z.B. aus der Rückmelde- und Entscheidungsgeschwindigkeit und Verhandlungsflexibilität in Auswahlverfahren.

Im Rahmen des laufenden Projekts „**Personalauswahl 4.0**“ hat die Verwaltung Bewerbungsverfahren professionalisiert. Das beginnt mit einer kurzfristigen ansprechenden Rückmeldung zum Eingang der Bewerbung und zum weiteren zeitlichen Verlauf des Auswahlverfahrens, geht über eine positive Atmosphäre und einheitliche Abläufe im Bewerbungsgespräch und endet mit der Durchführung von (falls gewünscht) Feedback-Gesprächen bei abgelehnten Bewerbern/Innen.

Mit der Spezialisierung im Personalmanagement und der softwaregestützten Umstellung auf Online-Bewerbungsverfahren wird sowohl

- dem gesetzlich verankerten Anspruch der Verwaltung auf Digitalisierung und E-Government und damit verbunden
- dem Konsolidierungspotenzial im Rahmen des Projekts „Papier weg“,
- der Optimierung des internen Workflows (digitale Zusammenarbeit Querschnitt- und Fachabteilungen) und schließlich
- der seit 25.05.2018 in Kraft getretenen Datenschutzgrundverordnung vollumfänglich Rechnung getragen.

Schwerpunkte und Grafiken wird der Fachbereich 1 den Ausschussmitgliedern in der Sitzung am 14.06.2018 im Rahmen einer Powerpoint-Präsentation vorstellen.



Die Bürgermeisterin
gez. Grollmann