

<b>Beschlussvorlage</b>	Drucksache-Nr.:
<b>der Kreisverwaltung Segeberg</b>	<b>DrS/2014/237</b>

Fachdienst Zentrale Steuerung

Datum: 28.11.2014

Beratungsfolge:

Status	Sitzungstermin	Gremium
Ö	09.12.2014	Hauptausschuss

Endgültige Entscheidung trifft: Hauptausschuss

### **Freigabe der Stelle Personalentwicklung im Fachdienst Personal und Organisation**

#### **Beschlussvorschlag:**

Der Hauptausschuss stimmt der Aufhebung des Sperrvermerks im Stellenplan für die Stelle eines/einer Personalentwicklers/in im Fachdienst Personal und Organisation (Stellenplan Nr. 1114.051) zu.

## **Sachverhalt:**

### **1. Derzeitige Beschlusslage des Hauptausschusses**

Nach dem Beschluss des Hauptausschusses am 27.11.2012/04.12.2012 wurde eine Stelle Personalentwicklung in den Stellenplan 2013 aufgenommen und mit einem Sperrvermerk versehen (DrS/2012/105-1). Auf Bitte des Ausschusses am 24.01.2013 formulierte die Verwaltung ein Stellenprofil. Dieses wurde für die Sitzung des Ausschusses am 18.04.2013 vorgelegt (DrS/2013/003-1). Der Hauptausschuss erkannte am 18.05.2013 zwar die Notwendigkeit der Stelle an, lehnte aber die Besetzung zu diesem Zeitpunkt ab. Zur Vorlage der Verwaltung (DrS/2013/202) entschied der Ausschuss am 28.11.2013, die Freigabe der Stelle von der Vorlage eines Personalkonzeptes abhängig zu machen.

### **2. Jetziges Personalentwicklungskonzept und Praxis der Personalförderung des Kreises**

Der Kreis Segeberg hat seit 1994 ein Personalentwicklungskonzept, das kontinuierlich weitergeschrieben wurde. Es enthält neben grundsätzlichen Ausführungen zu den Zielen der Personalentwicklung verschiedener PE-Instrumente, so

- Mitarbeitergespräch,
- Beurteilungsrichtlinien,
- Bewertung von Führungskräften auf Probe,
- Fortbildungskonzept,
- Mitarbeiterbefragung.

Derzeit werden die Beurteilungs- und die Personalauswahlrichtlinie aktualisiert. 2015 soll der vorgezogene, leistungsabhängige Stufenaufstieg für Beschäftigte eingeführt werden. Das Fortbildungs- und das Nachwuchskonzept sind dringend zu überarbeiten. Was fehlt, ist z. B. die Praxis von regelmäßigen Entwicklungskonferenzen, in denen die Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern/Innen festgestellt und individuelle Maßnahmen der Personalentwicklung (PE) festgelegt werden. Auch fehlt ein Führungskräftekonzept.

Der Kreis versteht sich als familienfreundlicher Arbeitgeber, der entsprechend handelt. Deswegen hat die Verwaltung auch die betriebliche Kinderbetreuung entsprechend den politischen Vorgaben zur Notfall- und Ferienbetreuung organisiert. Auch wird das betriebliche Gesundheitsmanagement als Aufgabe des Personalmanagements erkannt (DrS/2014/059, Personalbericht 2013, S. 8 ff, S. 16).

Im Folgenden werden die Grundzüge eines „neuen“ Personalkonzepts vorgestellt.

### **3. Der neue Ansatz: demografie-orientiertes Personalmanagement in der Kreisverwaltung**

#### **a). Ausgangspunkt: Überalterung der Personalstruktur und rückläufige Bewerberzahlen**

Im Personalbericht 2013 wurde die Überalterung der Personalstruktur Kreisverwaltung dargestellt. Danach beträgt der Altersquotient 47,2 Jahre. 26 % der Mitarbeiter/Innen sind 55 Jahre und älter. Für 2020 wird erwartet, dass 40 - 50 % der Kreisbediensteten über 55 Jahre alt sind. Es wurde erläutert, dass sich das Personalmanagement des Kreises neu, nämlich demografie-orientiert auszurichten hat. Es wurden die folgenden fünf Handlungsfelder benannt:

- (1) Ausbau der Ausbildung
- (2) aktive Personalgewinnung
- (3) Personalentwicklung, insbesondere fortlaufende Qualifizierung aller Bediensteten

- (4) weiterer Ausbau der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- (5) Verstärkung des Gesundheitsmanagements

Angesichts der Altersstruktur ist der demografie-orientierte Ansatz des Personalmanagements dringend angezeigt. Er ist auch deshalb geboten, da die Kreisverwaltung in den vergangenen Jahren zunehmende Probleme hatte, freie Stellen gleichwertig zu besetzen. Auf diesen Umstand hatte zuletzt die DrS/2013/202 hingewiesen.

Diesen Fakten steht gegenüber, dass nach den einschlägigen Studien ein großer Teil der jungen Frauen und Männer die Tätigkeiten im öffentlichen Dienst als langweilig und wenig herausfordernd einschätzt. Weniger als 10 % (!) der Generation Y (der zwischen 1980 und 2000 Geborenen) wünscht eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor (Stefan Fischer, Auswirkungen der Generation Y auf die Arbeit und das Personalmanagement der Verwaltung, Europäischer Verwaltungskongress Bremen, 2014).

Aus diesen Gründen wird die Kreisverwaltung eine demografie-orientierte Personalstrategie und ein entsprechendes Personalmanagement bis 2020 konzipieren und umsetzen (müssen). Dies entspricht auch dem, was private Arbeitgeber längst für sich erkannt haben, über Zweidrittel der öffentlichen Arbeitgeber dagegen nicht (Beatrice Horlle, Demografie-orientiertes Personalmanagement in der Kommunalverwaltung, Ergebnisse einer Befragung der Baden-Württembergischen Städte und Gemeinden, 2014).

Weitere aktuelle Herausforderungen für den Arbeitsplatz „Verwaltung“ (wie für jeden anderen Arbeitgeber) sind nach Auffassung des Deutschen Landkreistages die Veränderungen im Aufgabenbestand, die Digitalisierung, die Migration und individuelle Faktoren, insbesondere der „Wertewandel“ (Klaus Ritgen, Arbeitsplatz Verwaltung, Deutscher Landkreistag, 2014).

## **b). Inhalte des demografie-orientierten Personalmanagements**

Aufgrund der Dimension des Wandels muss sich nicht nur die Personalentwicklung, sondern das gesamte Personalmanagement der Kreisverwaltung neu ausrichten. Hierfür ist auch ein neues Leitbild für Mitarbeiter/Innen, für Führungskräfte und die Organisation der Kreisverwaltung zu entwickeln.

### **aa). Entwicklung eines neuen Leitbildes**

In der Diskussion um die Perspektiven des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung finden in jüngster Zeit Aspekte zunehmende Berücksichtigung, die mit den Begriffen Gesundheitsmanagement, Diversity-Management und Wissensmanagement verbunden werden. Diese Begriffe stehen für Projekte, die nicht nur strukturelle und prozessbezogene, sondern auch kulturelle Innovationen umfassen. Der „Wandel in den Köpfen“ bringt naturgemäß die größten Herausforderungen mit sich.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement sollte vor allem präventive Maßnahmen (z. B. Selbstmanagement, Stressbewältigung) und organisationsbezogene Verbesserungen (z. B. rückengerechtes Büromobiliar) beinhalten.

Im Kontext von Personalpolitik steht Diversität für die Heterogenität einer Organisation im Hinblick auf Einstellungen, Lebensstile, Arbeitsformen einschließlich Fragen der Inklusion und Migration. Ziel ist, ein „Bewusstsein für Vielfalt“ und eine darauf aufbauende Kompetenz für den erfolgreichen Umgang damit zu schaffen. Als Ansatzpunkte zur Umsetzung dieses Leitbildes gelten z. B. die Förderung geeigneter

individueller Einstellungen, die Veränderung von Strukturen und vor allem die Entwicklung einer wertschätzenden Organisationskultur.

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).

## **b). Handlungsfelder des demografie-orientierten Personalmanagements**

Die nachstehenden Ausführungen wurden bereits in den Vorlagen DrS/2013/202 und im Personalbericht 2013 (S. 18 ff, DrS/2014/059) dargestellt. Im Folgenden werden die dort erläuterten Aspekte systematisch beleuchtet.

### **(1) Personalplanung**

Bei der Personalbedarfsplanung und der Personalentwicklungsplanung ist den neuen Forderungen Rechnung zu tragen, die aus dem Aufgabenwandel und der Digitalisierung (z. B. E-Government) resultieren. Angesichts dieses Wandels werden auch Schlüsselqualifikationen wie Flexibilität und Reflexionsfähigkeit bedeutsamer.

Aus der Verknappung von Nachwuchskräften erwächst hinsichtlich der Personalbeschaffungsplanung die Notwendigkeit, neue Zielgruppen in den Blick zu nehmen, so Menschen mit Behinderungen oder mit Migrationshintergrund, Frauen, die aus familiären Gründen aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind und als Rückkehrerinnen in Betracht kommen (auch für eine mögliche Ausbildung).

Personaleinsatzplanung und Wissensmanagement sollte in der oben beschriebenen Weise (z. B. altersgerechte Teambildung) erfolgen.

Wegen der stärker werdenden Arbeitsmarktengpässe ist in der Personalentwicklungsplanung darauf hinzuwirken, dass der Führungsnachwuchs mehr aus den eigenen Reihen rekrutiert werden kann.

Die Überalterung der Mitarbeiterschaft macht einen schonenden Umgang mit den personellen Ressourcen erforderlich. Um deren Motivation und Leistungsfähigkeit möglichst lange aufrecht zu erhalten, ist in spezifischen Belangen der Älteren bei der Personaleinsatzplanung Rechnung zu tragen und die Personalentwicklungsplanung insgesamt an den Aspekten des Gesundheitsmanagements, des Diversity-Managements und des Wissensmanagements auszurichten. Ältere Kollegen/Innen sind als neue Zielgruppe von Qualifizierungsmaßnahmen zu erkennen und entsprechend zu berücksichtigen. Lesenswert in diesem Zusammenhang ist die Darstellung der demografie-orientierten Personalpolitik der Stadt Ludwigsburg. Diese sind als **Anlage 1** beigefügt.

Die demografiegerechte Personalplanung verlangt eine solide Informationsbasis, die nicht nur die Altersstruktur, sondern auch die Beschäftigungsart, Funktion, Gesundheitszustand, Kompetenzen, Schulungsbedarf und voraussichtliches Renteneintrittsalter abbildet. Die Personalbedarfsplanung ist in jedem Fall auf einen längeren Planungszyklus auszulegen.

## **(2) Personalmarketing**

Um im Wettbewerb insbesondere um Nachwuchskräfte bestehen zu können, ist eine Intensivierung und Professionalisierung der Personalgewinnung geboten. Die Verwaltung ist gegenüber der Privatwirtschaft finanziell im Nachteil. Andererseits kann sie aufgrund des Wertewandels (z. B. Bedeutungsgewinn von Selbstentfaltung) der Privatwirtschaft (noch) immaterielle Werte entgegensetzen. Arbeitsplatzsicherheit, Familienfreundlichkeit und eine positive Work-Life-Balance ist gerade auch für die Generation Y von Bedeutung. Wichtig ist daher, dass die Kreisverwaltung die entsprechenden Angebote für die Mitarbeiter/Innen nicht nur inhaltlich aufbaut und praktiziert, sondern auch nach außen aktiv bewirbt.

Neue Zielgruppen wie Migranten/innen, Rückkehrer/innen etc. sind adressatengerecht anzusprechen. Zukünftig wird die Kreisverwaltung auch die Möglichkeiten der Online-Bewerbung einsetzen müssen. Diese Bewerbungsform nimmt zu.

Bewerbungsverfahren sind professionell durchzuführen. Die Auswahlpraxis des Kreises wird von Bewerbern/Innen geschätzt, da auf eine hohe Rückmeldegeschwindigkeit und auf die Durchführung von Feedback-Gesprächen (die sehr zeitintensiv sind) bei abgelehnten Bewerbern/Innen geachtet wird. Perspektivisch muss stärker in den Focus gerückt werden, diese Gruppe für andere Stellen im Blick zu halten.

Von Bedeutung ist auch, dass der Kreis allgemeine imageverbessernde Maßnahmen ergreift. Aufgrund der Vielzahl der Angebote der Kreisverwaltung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist geplant, dass der Kreis an der Auditierung „Familie und Beruf“ teilnimmt. Von Bedeutung gewinnt nach der KGSt auch die Möglichkeit für Mitarbeiter/Innen, an Austauschprogrammen teilzunehmen. Nicht zu unterschätzen ist das äußere Erscheinungsbild – gerade auch die Büroausstattung - für das Image als „guter Arbeitgeber“.

## **(3) Ausbildung**

Wegen des steigenden Personal(-ersatz)bedarfs einerseits und der sinkenden Zahl von Schulabgängern andererseits sollte der Kreis perspektivisch die Ausbildungsquote (derzeit 5 pro Jahr) erhöhen. Frauen nach Ende der Familienphase sollten einen Ausbildungsplatz - auch in Teilzeit - erhalten können, ebenso Menschen mit Migrationshintergrund.

Geeignete Auszubildende und Anwärter/Innen sollten nach Abschluss der Ausbildung unbefristet übernommen werden können (vgl. DrS/2014/229, Einrichtung eines Stellenpools).

## **(4) Personalauswahl**

Bei der Gestaltung von Auswahlgesprächen und Einstellungstests sollte berücksichtigt werden, dass der demografische Wandel nicht nur partiell veränderte Fachqualifikationen erforderlich macht, sondern auch dazu führt, dass die Schlüsselqualifikationen von Flexibilität, Reflexionsfähigkeit und interkultureller Kompetenz an Bedeutung gewinnen.

## **(5) Personaleinsatz und Personalentwicklung**

Persönliche Einarbeitung, Mentoring und Coaching von neuen Mitarbeitern/Innen ist einzuführen bzw. zu intensivieren. Diese Maßnahmen eignen sich auch für die interne Personalentwicklung, insbesondere für die Gewinnung von Führungsnachwuchs aus

den eigenen Reihen. Ebenso sollten andere PE-Instrumente wie z. B. die Erhöhung des Anforderungsniveaus (sog. Job Enrichment), Jobrotation, Übernahme von Projektarbeiten bis hin zur stellvertretenden bzw. befristeten Übernahme von Führungspositionen möglich sein. Mit diesen Instrumenten lassen sich Arbeitssituationen herbeiführen, in denen Mitarbeiter/Innen in fachlicher und sozialer Hinsicht wachsen können, ohne längerfristig überfordert zu werden.

Es empfiehlt sich, ältere ebenso wie die jüngeren Kollegen/Innen in Weiterbildungsprogramme einzubeziehen und bei der Gestaltung dieser Fortbildungen neben fachlichen, auch lebensbezügliche Kriterien zu berücksichtigen. Erfahrungsgemäß sind die älteren Mitarbeiter/Innen in Fortbildungen unterrepräsentiert. Führungskräfte sollten regelmäßig sog. Entwicklungskonferenzen auf der Grundlage von Mitarbeitergesprächen und regelmäßigen Beurteilungen führen, um die Potentiale ihrer Mitarbeiter/Innen zu erkennen und individuelle Fortbildungen oder Fördermaßnahmen zu entscheiden.

## **(6) Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Das Gesundheitsmanagement soll nicht nur aus der Schaffung von gesundheitsfördernden äußeren Faktoren (z. B. ergonomisch gestaltete Arbeitsumgebung, dem Angebot von Gesundheitskursen) bestehen, sondern aus einer wertschätzenden Organisations- und Führungskultur.

Zukünftig wird eine wesentlich höhere Investition in das Gesundheitsmanagement (und daneben in das Betriebliche Eingliederungsmanagement) nötig sein, da es darum geht, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/Innen bis zum Renteneintritt zu erhalten.

## **(7) Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird die Kreisverwaltung nicht nur eine regelmäßige Kinderbetreuung für die Mitarbeiter/Innen anbieten (3. Baustein des Konzepts „Familienfreundlicher Betrieb“), sondern auch den Freiraum für die Betreuung von pflegebedürftigen Familienangehörigen schaffen müssen. Die Mitarbeiter/Innen stehen im Spannungsverhältnis zwischen familiärer Verantwortung für Kinder und Ältere einerseits und der Verfügbarkeit/Flexibilität und steigenden Leistungsanforderungen im Beruf andererseits.

Um Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, muss die Teilbarkeit von Führungspositionen grundsätzlich möglich sein.

## **(8) Personalführung**

Wo Aufgaben sich verändern und administrative Funktionen trotz personeller Engpässe aufrecht erhalten werden müssen, müssen die Führungskräfte dies nicht nur selbst verarbeiten, sondern auch Bedingungen schaffen, unter denen ihre Mitarbeiter/Innen dazu ebenfalls in der Lage sind. Damit sind die Führungskräfte als Vorbilder, Strukturgestalter und Personalentwickler gleichermaßen gefordert. Führungskräfte sollten in „demografie-sensibler Führung“ geschult werden. Ein Führungsverhalten, das sich am Leitbild von Diversität und Gesundheit ausrichtet, muss selbstverständlich werden.

## (9) Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Während flexible Arbeitszeitmodelle und Tele-Arbeitsplätze inzwischen verbreitet sind, werden Maßnahmen zu einer weiteren Flexibilisierung (z. B. geteilte Führung, mehr Eigenverantwortung) wesentlich seltener praktiziert. Derartige Maßnahmen können aber helfen, mit den Herausforderungen durch eine veränderte Altersstruktur umzugehen und den Arbeitsalltag entsprechend zu gestalten. So ist z. B. das Bedürfnis nach Autonomie in der Generation Y generell steigend. Im Alter vergrößert sich der Wunsch nach Wissensweitergabe. Dass diese systematisch erfolgt, ist im Hinblick auf das Ausscheiden einer Vielzahl von Mitarbeitern/Innen von immenser Bedeutung.

### c). Schritte zur Umsetzung des demografie-orientierten Personalmanagements

Teilweise wurden Maßnahmen der unter b). dargestellten Handlungsfelder bereits mit den Personalräten und der Gleichstellungsbeauftragten von Kreis und ISE erarbeitet. Auch hat der Hauptausschuss das Projekt „Betriebliche Kinderbetreuung“ befürwortet. Hinsichtlich Leitbildentwicklung und strategischer Ausrichtung wären die Mitarbeiter/Innen und die Führungskräfte stärker zu beteiligen als „nur“ über die Vertretungsgremien. Dies kann z. B. durch eine Mitarbeiterbefragung geschehen. Die Stadt Ludwigsburg hat darüber hinaus Workshops z. B. zum Thema „50 Plus“ durchgeführt. Schließlich sollte der Hauptausschuss darüber befinden, ob er das Konzept des demografie-orientierten Personalmanagements, das hier in den Grundzügen skizziert wurde, befürworten kann.

## 4. Aufgabe des/der zukünftigen Personalentwickler/In

Das Aufgaben- und Anforderungsprofil der Stelle ergibt sich aus der beigefügten **Anlage 2**, die dem Hauptausschuss bereits mit der Vorlage DrS/2013/003-1 vorgelegt worden war. Vorrangige Aufgabe sind das Konzipieren, Planen, Umsetzen, Evaluieren und Weiterentwickeln von PE-Instrumenten, der Aufbau einer langfristigen Personalplanung, die Beratung der Führungskräfte in allen Fragen der PE sowie die Mitarbeit an der Konzeption einer Personalentwicklungsstrategie. Andere Aufgaben wie insbesondere die Ausbildung werden auf anderen Arbeitsplätzen im Fachdienst Personal und Organisation wahrgenommen.

Der Stelleninhaber, der zurzeit mit der Aufgabe PE betraut ist, ist gleichzeitig stellvertretender Fachdienstleiter, für alle Fragen der Ausbildung, für die Bearbeitung schwieriger arbeitsrechtlicher Fragestellungen und darüber hinaus für die Personalauswahl zuständig. Diese Aufgaben erfüllen den Umfang von 0,95 VZS, wobei die aktive Personalgewinnung gemäß den Ausführungen zu Ziffer 3. b). (2) nicht wahrgenommen werden kann. Für die Aufgabe der PE bleiben nur 5 %. Diese Aufgabe kann auf andere Arbeitsplätze im Fachdienst nicht verlagert werden. Hierzu wird auf die ausführliche Darstellung in der Vorlage DrS/2013/202, S. 4 u. 5, verwiesen.

Wenn der Hauptausschuss die PE-Stelle freigibt, soll diese noch in diesem Jahr öffentlich ausgeschrieben werden. Es wird dringend um Freigabe der PE-Stelle gebeten.

### Finanzielle Auswirkungen:

Nein

Ja:  
78.200 € p. A.

Darstellung der einmaligen Kosten, Folgekosten

Mittelbereitstellung

Teilplan:

In der Ergebnisrechnung

Produktkonto:

In der Finanzrechnung investiv

Produktkonto:

Der Beschluss führt zu einer über-/außerplanmäßigen Aufwendung bzw. Auszahlung in Höhe von \_\_\_\_\_ Euro  
(Der Hauptausschuss ist an der Beschlussfassung zu beteiligen)

Die Deckung der Haushaltsüberschreitung ist gesichert durch  
 Minderaufwendungen bzw. -auszahlungen  
beim Produktkonto:

Mehrerträge bzw. -einzahlungen beim  
Produktkonto:

**Bezug zum strategischen Management:**

Nein

Ja; Darstellung der Maßnahme

**Anlage/n:**

1. Robert Nitsche, Demografie-orientierte Personalpolitik in der Stadt Ludwigsburg, ppp, 2014
2. Entwurf einer Stellenausschreibung für einen/eine Personalentwickler/in