

		AZ:	- 10 - Frau Kitel
--	--	-----	-------------------

Mitteilung-Nr.: 0045/2023/MV

=====

Beratungsfolge	Termin	Status	Behandlung
Hauptausschuss	07.11.2023	Ö	Kenntnisnahme
Ratsversammlung	14.11.2023	Ö	Kenntnisnahme

Betreff: **Konzept Modernes Personalmanagement für Neumünster**

IRIS: Verwaltung modernisieren

Konzept „Zukunft Personal für Neumünster“

Im Begleitantrag Nr. 5 der Drucksache 1171/2018/DS (Haushaltssatzung und Haushaltsplan 2023/24), wurde die Verwaltung beauftragt, ein Konzept zur Flexibilisierung der Stellen-/Personalbewirtschaftung vorzulegen. Zielsetzung des Antrags ist es, einen flexiblen Personaleinsatz zu ermöglichen, die Personalgewinnung und –bindung zu erhöhen, sowie neue Personalentwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, um die Wahrnehmung alternativer Verwendungen innerhalb der Stadtverwaltung zu erleichtern.

Insgesamt stellen der demografische Wandel und der damit einhergehende Mangel an Fach- und Nachwuchskräften zunehmende Anforderungen an das Personalmanagement von Unternehmen und Verwaltungen. Es ist elementar, diesen Entwicklungen mit proaktiven Instrumenten der Personalarbeit entgegenzusteuern.

In dieser Mitteilungsvorlage präsentiert die Verwaltung daher die Agenda für das Personalmanagement Neumünster in 2023/2024, die sowohl dem Begleitantrag, als auch den grundlegenden Anforderungen der aktuellen Entwicklungen des Arbeitsmarktes mit einem Fächer an Maßnahmen begegnen wird.

1. Personalplanung – von strategisch bis zum flexiblen Stellenpool

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung beträgt 46,3 Jahre. Demnach werden in den kommenden 10 Jahren ca. 30 % Prozent der Mitarbeitenden mit Regelrentenalter in den Ruhestand treten. Darüber hinaus sind vorzeitige Renteneintritte wahrscheinlich und könnten einen Effekt von zusätzlichen 6 % ausmachen. Daneben ist auf der Basis der Erfahrungen der Vergangenheit mit weiterer Fluktuation zu rechnen, die durch die herrschenden und kommenden Bedingungen („Arbeitnehmermarkt“) tendenziell eher zunehmen, als abnehmen wird.

Um dem zunehmenden Wissensverlust durch die insbesondere altersbedingte Fluktuation zu begegnen, ist es u.a. erfolgskritisch, auf Abwanderungen nicht nur mit einer Nachbesetzung zu reagieren, sondern diese vor auszuplanen und dem aktiv zu begegnen.

Proaktive Personalplanung

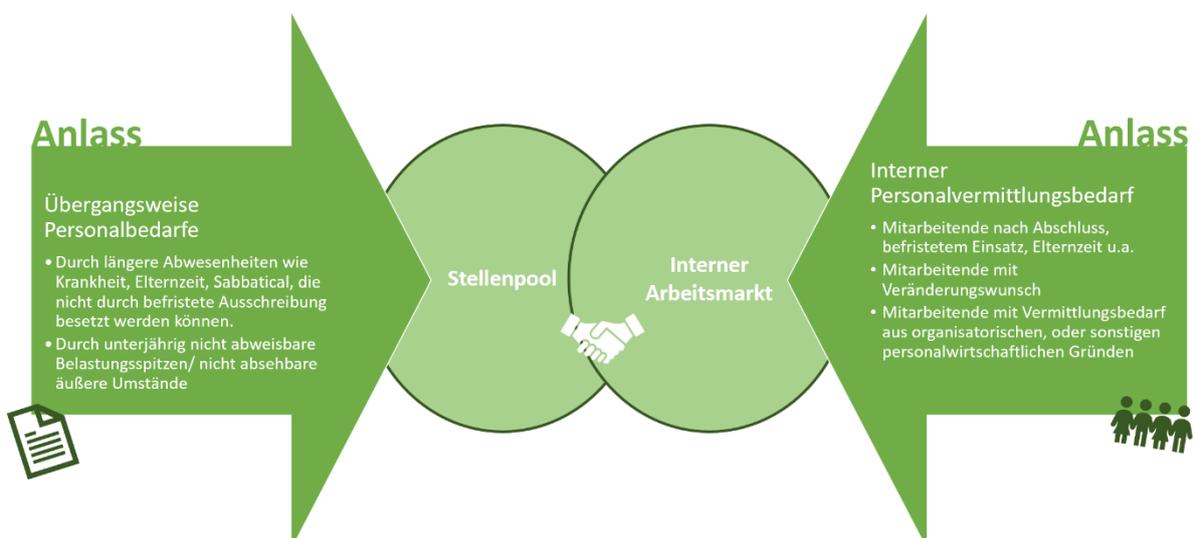
Die Verwaltung wird in 2024 einen Prozess zur proaktiven Personalplanung aufbauen. Dieser wird zwei Stränge verbinden: Zum einen die strategische Planung und Aufgabenkritik, die mit Blick auf die Veränderung an Technologie, Rechtsnormen und Rahmenbedingungen berücksichtigt, wie sich die Tätigkeiten im Zeitverlauf für die Stellen verändern werden. Kombiniert wird dies mit einer personenbezogenen Nachfolgeplanung, die mindestens fünf Jahre im Voraus prüft, welche konkreten Stellen planbar frei werden, wie sich die Tätigkeiten dort verändern und wie eine Nachbesetzung angestrebt werden sollte. Das kann dazu führen, dass Stellenprofile in geänderter Form oder für angepasste Bedarfe verwendet werden. Für die Besetzung ist zu prüfen, ob sie durch klassische Ausschreibung, mit oder ohne Überlappung zur Wissensvermittlung, durch interne Nachwuchsförderung (und damit als wertvoller Faktor für die Personalbindung) oder durch passende Ausbildungs-/Studiengänge erfolgen sollte. Diese Planung ist Basis für den jährlichen Stellen- und Ausbildungsplan.

Flexibilität durch Poolstellen und internem Arbeitsmarkt

Teil der Personalplanung sind jedoch auch unterjährige, unabsehbare Veränderungen, auf die das Personalmanagement flexibel reagieren muss. Ziel ist daher parallel die Schaffung von Poolstellen, wie sie seit einigen Jahren auch in anderen Städten Schleswig-Holsteins genutzt werden.

Diese Stellen, die nicht mit finanziellen Mitteln hinterlegt sind und aus unverbrauchten Personalbudgets der Fachdienste finanziert werden, sind im Haushalts- bzw. Stellenplan der Stadt Neumünster darzustellen, weshalb die Beschlussvorlage 0134/2023/DS parallel eingebracht wird.

Das Konzept verbindet dabei die Ansätze verschiedener anderer Städte und integriert sowohl übergangsweise Steuerungsbedarfe aus Sicht der Dienststelle, wie Personalbedarf bei längeren Abwesenheiten (Langzeiterkrankung, Sabbatical u.a.) oder Belastungsspitzen. Darüber hinaus wird als weitere Perspektive der Bedarf an interner Personalvermittlung verknüpft. Schon heute sorgt die Stadt Neumünster z.B. für unbefristete Arbeitsverhältnisse auch bei befristeten Einsätzen und steuert das Personal im Anschluss an solche Einsätze, oder auch nach Ausbildung und Aufstiegsfortbildungen, nach längeren Abwesenheiten, sowie bei veränderter Leistungsfähigkeit oder Interessenslage. Dies geschieht jedoch mit dem bestehenden Stellenplan und sorgt für einen hohen Administrationsaufwand in der Stellenbewirtschaftung und einer geringen Schnelligkeit, da auf dauerhaft freie Neuverwendungen gewartet werden muss.



Verknüpft man beide Perspektiven, ergibt sich daraus, dass für die übergangsweisen Bedarfe der Dienststelle gleichzeitig Personal auch kurzfristig zur Verfügung stehen kann. Zudem wird der Belegschaft mit den Poolstellen eine interessante und zügige Alternative als Übergang bis zu einer neuen dauerhaften Verwendung geboten, die dabei unterstützt eine Abwanderung zu anderen Dienststellen und Arbeitgebern zu vermeiden.

Grundprinzipien des Konzepts sind, dass die Poolstellen nur für übergangsweise Bedarfe genutzt werden und nur, wenn dafür ungenutzte Personalbudgets zur Verfügung stehen.

Auf die Ziele aus dem Begleitantrag Nr. 5 der Drucksache 1171/2018/DS kann somit in vollem Umfang eingegangen werden.

2. Rekrutierung und Arbeitgebermarke

Den Anforderungen an die Rekrutierung und eine authentische Kommunikation in Bezug auf den Sinn und die Vorzüge einer Tätigkeit in der Stadtverwaltung Neumünster sowohl nach außen, als auch zur Bestandsbelegschaft, muss kreativ begegnet werden.

Arbeitgebermarke Stadt Neumünster:

Im Laufe des Jahres 2024 wird die Positionierung der Stadtverwaltung Neumünster erarbeitet. Dazu gehören ansprechende Kernbotschaften und die Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu anderen Arbeitgebern der Region Neumünster.

Parallel werden bereits kurzfristige Maßnahmen umgesetzt, um die Aufmerksamkeit zu erhöhen. Die Stadtverwaltung wird dafür zunehmend bestehende Kontaktpunkte, z.B. in öffentlichen Räumen (wie Bürgerbüro, KFZ-Zulassung, Kulturbüro), die versendete Post, die städtischen Fahrzeuge etc. nutzen, um ohne großen Kostenaufwand auf sich als Arbeitgeberin aufmerksam zu machen. Darüber hinaus ist es geplant, die Teilnahme an Veranstaltungen, wie z.B. Jobmessen, auszubauen. Auch der Aufbau eines automatisierten Newsletters zur Information über aktuelle Ausschreibungen ist bereits in Arbeit.

Rekrutierung:

Für Ausschreibungen, bei denen von einer geringen Bewerbungslage ausgegangen wird, werden die Anzeigentexte zielgruppengemäß formuliert, suchmaschinenoptimiert und jeweils spezifisch die Zielmedien geprüft. Der Aufbau von Kompetenzen im aktiven Rekrutieren (über Lebenslaufdatenbanken und Social Media) steht dabei ebenso im Fokus. Parallel wird an einem System „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ gearbeitet und ein Talentpool aufgebaut, der die Kontaktdaten solcher Kandidat*innen sicherstellt, die bei einer aktuellen Ausschreibung mangels Besteignung nicht den Zuschlag erhalten haben, aber grundsätzlich sehr interessant sind.

3. Ausbau der Digitalisierung und Self Services

Die zunehmende Digitalisierung wird helfen, innerhalb des Fachdienstes Personal Ressourcen freizumachen und auch für die Gesamtverwaltung für Entlastung sorgen. Sie zählt zeitgleich auf das Image als attraktive Arbeitgeberin ein.

Die Einführung der digitalen Entgeltabrechnung und Stammdatenpflege heben vergleichsweise aufwandsarm erste Effizienzen und sind daher bereits in Umstellung- mit dem Ziel, bis Januar 2024 in Betrieb zu gehen. Parallel wird das interne Fortbildungsmanagement ab 2024 über ein Buchungssystem abgewickelt, über das Mitarbeitende sich selbst anmelden, erinnert werden und stornieren können. Für 2024 sind die Vergabe und Einführung einer digitalen Zeiterfassung inkl. Erfassung von Abwesenheiten sowie der Start für die Einführung der digitalen Personalakte geplant.

Insbesondere die digitale Zeiterfassung mit Erfassung von Fehltagen wie Urlaub und Krankheit wird für Entlastung in der Gesamtverwaltung sorgen.

Alle Bausteine sorgen für einen besseren Service gegenüber den Mitarbeitenden, da die Bearbeitung flexibel zu ihren eigenen Zeiten umsetzbar wird, Informationen direkt in Echtzeit abrufbar und für alle berechtigten Rollen transparent im Zugriff sind (Selfservice).

4. Ausbau der Personalentwicklungsangebote und Führungskräfteentwicklung

Bereits in finaler Vorbereitung befindet sich das Projekt „Zusammen arbeiten und Führen“, das eine Mischform von Führungsfeedback, Führungskräfte- und Teamentwicklung ermöglicht. Mit anonymen Befragungen wird der Status in den Teams erhoben, und in Kulturrunden werden verbindlich und gemeinsam Maßnahmen erarbeitet, um die Situation zu entwickeln. Dies stellt ebenfalls ein wichtiges Instrument für die Mitarbeitendenbindung dar.

Aktuell in Umsetzung befindet sich ein interdisziplinär erarbeiteter Onboarding-Prozess, inklusive Einarbeitungsleitfaden, einer Checkliste für Führungskräfte, quartalsweiser Willkommens-Tage, Feedbackgesprächen sowie deren Evaluation. Der Onboarding-Prozess soll auf ein erfolgreiches Wissensmanagement einwirken und die dauerhafte und erfolgreiche Integration und Identifikation von neuen Mitarbeitenden mit der Stadtverwaltung sicherstellen. Folgen soll eine Anpassung für interne Wechsel und eine Variante für Führungskräfte mit Informationen zum Führungsleitbild, den Führungsinstrumenten und Aufgaben wie Arbeitssicherheit und Datenschutz-/IT-Sicherheit.

Die bereits bestehenden Instrumente zur Führungskräfteentwicklung wie eine Schulungsreihe und Coachings werden ausgebaut, und es wird auf ein gemeinsames Führungsverständnis hingewirkt. Erste positive Erfahrungen mit eLearning werden genutzt, um diese Angebote auszubauen und Informationen adhoc bei Bedarf verfügbar zu machen.

5. Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen

Parallel werden mithilfe von Dienstvereinbarungen die Rahmenbedingungen für die Tarifbeschäftigten und Beamt*innen vor dem Rahmen der rechtlichen Anforderungen möglichst attraktiv ausgebaut. Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit aller Mitarbeitenden mit dem Ziel der optimalen Dienstleistungserbringung für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Neumünster sind hierbei die zentralen Leitlinien.

Als eine der ersten kreisfreien Städte macht sich Neumünster aktuell bereits auf den Weg und bietet Beamt*innen den neuen Praxisaufstieg an. Das entsprechende Fortbildungsprogramm wird erarbeitet und im Austausch mit der Verwaltungsakademie in Bordesholm sukzessive angepasst.

Auch dem zunehmenden Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten von Arbeitnehmenden gilt es mit den Bedürfnissen der Bürger*innen und damit einem größtmöglichen Servicegedanken in Einklang zu bringen. Die dafür bestehende Möglichkeit zur Ausweitung des Arbeitszeitrahmens ist bereits in Umsetzung. Die Berücksichtigung von Servicezeiten statt Kernarbeitszeit und die 4-Tage-Woche werden in Zusammenarbeit mit Führungskräften und den Gremien im kommenden Halbjahr geprüft. Konzepte wie Stufenlaufzeitverkürzung und leistungsorientierte Bezahlung sind ebenfalls in Überprüfung und sollen in 2024 angepasst werden.

Fazit:

Mit den vorstehenden Instrumenten hat sich der Fachdienst Personal in den kommenden Monaten vielfältigen Maßnahmen verschrieben, die zu entwickeln, abzustimmen, zu implementieren und permanent zu evaluieren sind. Sie zahlen auf ein stetig proaktiveres Personalmanagement ein und unterstützen die Arbeitgeberattraktivität intern und extern zunehmend.

Trotz aller Bemühungen ist an dieser Stelle darauf hin zu weisen, dass die aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt sowie deren insbesondere demografisch bedingte Verschärfung, die Fähigkeit zur Leistungserbringung auch öffentlicher Arbeitgeber wie der Stadt Neumünster wesentlich negativ beeinträchtigen wird. Das vorliegende Konzept kann und darf von daher nur ein weiterer – kein abschließender - Schritt in die Richtung sein, um von der Attraktivität der Stadt Neumünster als Arbeitgeberin im „Kampf um die Köpfe (und Herzen)“ bei vorhandenen und potentiellen Mitarbeitenden nachhaltig zu überzeugen. Eine fortlaufende Anpassung an den Arbeitsmarkt und wesentliche Rahmenbedingungen ist vorgesehen.

In Vertretung

Knapp
Erster Stadtrat