

FACHDIENST Fachdienst Personal	MITTEILUNGSVORLAGE
-----------------------------------	--------------------

Geschäftszeichen 3-111 Wü	Datum 18.01.2017	MV/2017/004
------------------------------	---------------------	--------------------

Gremium	Beratungs- folge	Termin	Beschluss	TOP
Haupt- und Finanzausschuss	1	13.02.2017		
Rat	2	23.02.2017		

Personalbericht der Stadt Wedel 2016

Inhalt der Mitteilung:

Anliegend wird die fünfte Ausgabe des jährlich erscheinenden Personalberichts der Stadtverwaltung Wedel vorgelegt.

In dieser Ausgabe steht das Thema „Personalmanagement“ unter den Aspekten „Personalgewinnungsstrategien“ sowie „Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation“ im Vordergrund.

=====

Fachdienstleiterin
Frau Rose
707-225

Leiter/innen mitwirkender
Fachdienste

Fachbereichsleiter
Herr Amelung
707-373

Bürgermeister
Herr Schmidt
707-200

Anlagen

Personalbericht 2016



Personalbericht 2016 der Stadt Wedel

Inhaltsverzeichnis

I. Vorwort	3
II. Personalmanagement	4
A. Personalgewinnungsstrategien	4
a) Bewerbermanagement	4
b) Stellenausschreibungen	5
c) Benefits	6
B. Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation	8
C. Fazit	9
III. Anhang	
Graphiken	

I. Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, dass ich Ihnen nunmehr die 5. Ausgabe des jährlich erscheinenden Personalberichts der Stadtverwaltung Wedel vorlegen kann.

Die Zeiten stehen im Zeichen des Wandels. Er vollzieht sich umfassend und zügig sowohl in gesellschaftlicher, technologischer und demographischer Hinsicht. Er zwingt uns, zeitnah zu handeln und fordert Modernisierung und den Abbau überflüssiger Strukturen. Um auch künftig noch agieren und nicht nur reagieren zu können, wird aktuell ein vielschichtiger Wandel im Personalmanagement vollzogen, der alle Bereiche berührt.

Zum Anstoß des Veränderungsprozesses wurde in 2016 eine externe Beratungsfirma beauftragt, die Verwaltungsstruktur der Stadt auf Optimierungsmöglichkeiten zu untersuchen.

Da die Verantwortung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess insbesondere bei den Führungskräften liegt, wird zielgerichtet und verbindlich die Führungskräfteentwicklung betrieben, so z.B. auch zum Thema „Change management“.

Lassen Sie uns diesen Wandel als Chance begreifen, um uns neu zu positionieren. Lassen Sie uns auf unsere Stärken besinnen und lassen Sie uns verbessern, was noch zu verbessern ist!



Niels Schmidt
Bürgermeister

II. Personalmanagement

In den vergangenen zwei Personalberichten wurde über den demographischen Wandel und seine Auswirkungen auf die Stadt Wedel und die Notwendigkeit, diesem mittels eines hochwertigen Personalmanagements zu begegnen, berichtet.

Nun haben die weltpolitischen Ereignisse in 2015 und 2016 die Zukunftsvisionen in die Gegenwart geholt und uns bereits auf eine harte Probe gestellt. Die Flüchtlingskrise in Europa hat auch in Wedel kurzentschlossenes und vor allem sehr engagiertes Handeln erforderlich gemacht, um die zugewiesenen Flüchtlinge zunächst vor allem unterzubringen und zu versorgen, in weiterer Konsequenz aber auch, sie zu integrieren.

Es wurde deutlich, wie unerlässlich gute effektive -auch fachdienstübergreifende- Zusammenarbeit, Engagement und Motivation sind, um Herausforderungen zu meistern.

Ebenfalls wurde offensichtlich, dass die Planungsphase eines modernen Personalmanagements von der Ausführungsphase abgelöst werden muss- denn die Zukunft beginnt jetzt.

Das Jahr 2016 wurde daher genutzt, um das Ziel der Stadt Wedel, auch zukünftig und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Arbeitsplätze mit qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften besetzen zu können, zu erreichen.

A. Optimierung von Personalgewinnungsstrategien

a) Bewerbermanagement

In 2016 wurde ein Online Bewerbermanagement eingeführt. Das Bewerbermanagementsystem trägt zum einen zur Zeit- und Kostenersparnis bei, da durch einen sog. Workflow-Assistent alle internen Abläufe systematisiert und automatisiert werden. Konkret bedeutet dies, dass der Workflow-Assistent die administrativen Arbeiten übernimmt, z.B. die automatische Bewerberkorrespondenz wie Eingangs- und Zwischenbescheide. Eingangs- und Terminbestätigungen werden abgebildet und der Datenschutz automatisiert eingehalten. Bewerbungen können zeitnah von mehreren Personen parallel gesichtet und bewertet werden, so dass der Auswahlprozess vereinfacht und beschleunigt wird.

Zum anderen dient ein gutes Bewerbermanagement -neben einer Erleichterung des Bewerbungsprozesses für die Bewerberinnen und Bewerber- aber auch einer besseren Außendarstellung als Arbeitgeber. Und dies ist ein entscheidendes Kriterium in Zeiten, in denen sich die Arbeitgeber um die künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerben müssen. So haben aktuelle Umfragen ergeben, dass Wertschätzung und schnelle, zuverlässige Kommunikation im Bewerbungsprozess die wichtigsten Faktoren sind.

Und diese Kriterien gelten nicht nur für die „Gewinner“ des Auswahlverfahrens, sondern auch gerade für diejenigen, die nicht eingestellt werden. Bei einer entsprechenden Bewerbererfahrung werden auch abgelehnte Bewerberinnen und Bewerber positiv über die Stadt Wedel berichten bzw. sich auch bei einer Stellenausschreibung zu einem späterem Zeitpunkt erneut bewerben.

Hier unterstützt das Bewerbermanagement durch einen sog. Pool mit Bewerberinnen und Bewerbern, die für aktuell ausgeschriebene Stellen z.B. nicht das passende Profil haben, aber für künftige Stellen gehalten werden sollen.

Die aktuellen Zahlen bezüglich der Bewerberinnen und Bewerber für das duale Studium und die Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten geben einen Hinweis auf die Arbeitserleichterung, die durch den Workflow des Bewerbermanagementsystems geschaffen wurde, aber auch auf die Verkürzung der Bearbeitungszeit bzgl. der Korrespondenz:

Auf die zum 01.08.2017 ausgeschriebene Stelle für die Ausbildung zum Bachelor of Arts „Public Administration“ haben sich 86 Personen, auf die zum 01.08.2017 ausgeschriebene Stelle für die Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten 79 Personen beworben.

Es waren somit 165 Eingangsbestätigungen, Einladungen, Absagen etc. zu erstellen.

Durch das Onlineverfahren wurde nunmehr der Standardschriftverkehr immens erleichtert, insbesondere auch das zeit- und kostenintensive Rücksenden der Bewerbungsmappen entfällt.

Folgende Aufstellung gibt einen Vorgeschmack auf die Schwierigkeit, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren:

<i>Bewerber/innen</i>	<i>Duales Studium</i>	<i>Ausbildung</i>
<i>Bewerbungen</i>	86	79
<i>Eignung für Onlinetest</i>	42	39
<i>Teilnehmer/innen Onlinetest</i>	32	33
<i>Gute Testergebnisse</i>	15	6
<i>Einladungen zum Gespräch (max. Teilnehmerzahl)</i>	10	8

Bezeichnend für den Trend ist jedoch die Tatsache, dass von den 10 zum Vorstellungsgespräch für das Duale Studium eingeladenen Personen letztlich nur 4 Personen an den Gesprächen teilgenommen haben, da die anderen 6 schon anderweitig Zusagen erhalten hatten. An diesem Umstand wird besonders deutlich, dass viele öffentliche Arbeitgeber um dieselbe Ressource „ringen“.

Dies wiederum macht die Bedeutung und Dringlichkeit deutlich, dass wir uns als Stadt Wedel von anderen Arbeitgebern abheben müssen.

Bezüglich der Bewerberinnen und Bewerber um die Ausbildungsstellen zum/zur Verwaltungsfachangestellten sticht besonders die Diskrepanz zwischen der Anzahl der absolvierten Onlinetests und der Anzahl guter Testergebnisse ins Auge.

Hier besteht offenbar noch eine weitere Problematik, die jedoch nicht allein mittels optimierter Personalgewinnungsstrategien zu lösen sein wird.

b) Stellenausschreibungen

Im Zuge der Optimierungsmaßnahmen haben wir bereits vielen Stellenausschreibungen ein neues Gesicht verliehen, weg vom trockenen bürokratischen Behördenimage hin zur direkten Ansprache der Bewerberinnen und Bewerber und einer positiven Offerierung der jeweiligen Position.

Die Stellenausschreibungen müssen deutlich machen, warum die Bewerberin oder der Bewerber sich unbedingt bei der Stadt Wedel bewerben sollte.

Die Neugestaltung einer Stellenausschreibung bietet dem jeweiligen Fachdienst auch die Chance, zu überlegen, worin die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stärke ihres Fachdienstes sehen, was sie auszeichnet, was das Aushängeschild darstellt.

Neben dem Synergieeffekt, dass die Beteiligten sich gemeinsam ihre Vorteile und Stärken bewusst machen, wird die jeweilige Position auf diesem Wege authentisch beworben.

Klar ist jedoch jedem, dass all diese Maßnahmen nur die -schöne- Verpackung darstellen.

Um uns auch von anderen öffentlichen Arbeitgebern abzuheben, reicht es nicht, mit Sicherheit und flexiblen Arbeitszeiten oder Gesundheitsmanagement zu werben wie aktuell im Karriereportal auf wedel.de.

Nahezu alle Stellenausschreibungen öffentlicher Arbeitgeber werben unisono mit interessanten, vielfältigen Aufgaben, gleitender Arbeitszeit etc.

c) Benefits

Wenn wir uns abheben und mit Benefits punkten wollen, müssen wir sie klar benennen und sie müssen institutionalisiert sein. Unsere Leistungen müssen transparent, zuverlässig, gerecht und öffentlich sein.

Der Antrag der Stadt Wedel um das Total E-Quality - Prädikat 2016 wurde abgelehnt mit dem Hinweis, dass insbesondere in den Aktionsbereichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz sowie Institutionalisierung noch Potenzial bestünde.

ac) Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Was bedeutet bei der Stadt Wedel „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“? Was verbirgt sich hinter dieser gesetzlichen Begrifflichkeit?

Die Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung? Flexible Arbeitszeiten ?

Die derzeit geltenden Verfahrensregeln bezüglich der Teilzeitbeschäftigung sind nicht zeitgerecht. Die Intention der Regeln ist eher in der Planbarkeit für den Arbeitgeber als in einer Offerte an die Mitarbeitenden begründet und steht von der Wirkung her im Kontrast zu den Ausführungen zur Work-Life-Balance im Karriereportal.

Ähnliches gilt für die hier genannte Telearbeit, gibt es doch tatsächlich lt. Dienstvereinbarung nur 5 Plätze. Tatsächlich gibt es zwar inzwischen mehr als 5 Telearbeitsplätze, aber es handelt sich nicht um den Standard bzw. nicht um selbstverständlichen Berufsalltag. Eine entsprechende Modernisierung erfolgt im Rahmen der Erneuerung der in 2017 auslaufenden Dienstvereinbarung zur Telearbeit.

Wenn wir als familienbewusste und familienfreundliche Arbeitgeberin qualifizierte Fachkräfte anwerben und vorhandene binden wollen, dann bedeutet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen ernsthaften und vor allem sachlich geführten und praxisorientierten Diskurs zum Thema Teilzeitbeschäftigung in der Entscheidungsebene. Dann ist ein Wandel erforderlich weg vom „Ermöglichen“ hin zum „Anbieten“ von Teilzeitbeschäftigung auch für Führungskräfte.

bc) Gesundheitsmanagement

Im Karriereportal wird die moderne Personalpolitik der Stadt Wedel mit dem Gesundheitsmanagement und der bereits 2010 zu diesem Thema getroffenen Dienstvereinbarung und der darin formulierten Ziele beworben.

Für potentielle Bewerberinnen und Bewerber ist jedoch von Interesse, was die Stadt Wedel konkret und tatsächlich für ihre Beschäftigten tut. Insofern ist auch diese Materie mit Inhalt zu füllen und den möglichen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vergleichsmöglichkeiten einzuräumen. Und an diesem Maßstab müssen wir uns messen lassen...-ein Grund mehr, unsere Pluspunkte aufzupolieren. Hierzu gehören auch die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und deren regelmäßige Überprüfung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilungen sowie Hilfe und Unterstützung bei der Teilhabe am Arbeitsleben, die Angebotsvorsorgen, die Betriebssportgruppen, Wiedereingliederung Langzeiterkrankter, der jährliche Gesundheitstag, Fortbildungen zum Umgang mit Stress am Arbeitsplatz und zur besseren Organisation etc.

Die Stadt Wedel wird im kommenden Jahr eine externe Firma mit dem Aufbau eines zu uns passenden Gesundheitsmanagement beauftragen, um die unterschiedlichen Ansätze miteinander zu koordinieren und das Thema Gesundheit systematisch zu integrieren. Zu diesem Zweck wurde bereits ein entsprechender Kontakt mit einer Organisationfirma hergestellt.

cc) Fort- und Weiterbildung

Entsprechend ihrer Vorbildfunktion werden die derzeitigen Führungskräfte im Rahmen von Modulschulungen umfassend in ihrer Rolle als Führungskraft geschult. Ausgehend von der zunächst erforderlichen Standortbestimmung der eigenen Führungspersönlichkeit, gestützt durch ein intensives Einzelcoaching, dienen die weiteren Module, die z.B. die Auseinandersetzung mit der Führungsrolle, strategischer Führung und Teamführung zum Inhalt haben, der Weiterentwicklung der Führungsqualität.

Es ist eingängig, dass ständige Fort- und Weiterbildung nicht „nur“ zu qualifizierten Mitarbeitenden führt, sondern dass dies auch ein Instrument zur Mitarbeitermotivation und -bindung darstellt, insbesondere wenn neben der fachlichen Fortbildung auch die persönliche Fortbildung bzw. Weiterentwicklung gefördert wird oder aber sogar Aufstiegsfortbildungen ermöglicht werden.

In diesem Zusammenhang sei auf die Möglichkeit verwiesen, systematisch die Entwicklung von (Führungs-) Nachwuchskräften mittels qualifizierender Maßnahmen zu betreiben. Hierbei handelt es sich um hochgradig motivierende Fortbildungen, die der Stadt zeitgleich qualifiziertes Personal -auch mit Blick auf zukünftig vakante- Stellen beschere. Das jährliche Qualifizierungsgespräch bietet die Möglichkeit, entsprechendes Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an späteren Führungsaufgaben und entsprechenden Fortbildungen zu eruieren.

Auch wenn aktuell diesbezüglich kein verbindliches bzw. systematisches Nachwuchsfortbildungsprogramm besteht, wurden in 2016 verschiedene Fortbildungen zur Führungskräfteentwicklung durchgeführt.

So wurden z.B. von den Gleichstellungsbeauftragten des Kreises Pinneberg nunmehr zum wiederholten Male weiblichen (Nachwuchs-)Führungskräften Modulschulungen zur Entwicklung subjektiver und methodischer Führungskompetenz ermöglicht.

Im Bereich der Schulkinderbetreuung und des Ganztages werden derzeit konkret die Möglichkeiten geprüft, eigenes Personal über den FD Weiterbildung/Volkshochschule der-gestalt weiterzubilden, dass wir unseren Bedarf an Erzieherinnen und Erzieher aus den eigenen Reihen decken können.

Im Rahmen der (organisatorischen) Möglichkeiten unterstützen wir schon jetzt Kolleginnen und Kollegen bei der (kostenlosen) berufsbegleitenden Ausbildung in der Hoffnung, diese zu binden und für spätere Vakanzen qualifiziertes Betreuungspersonal zu haben, welches sich bereits in diesem Aufgabenbereich bewährt hat. Aufgrund der langen Wartelisten an der Schule und der vorgegebenen Präsenzzeiten kann diese Art der berufsbegleitenden Ausbildung nur vereinzelt ermöglicht werden.

Auch wenn Fort- und Weiterbildung freiwillige Leistungen sind, so handelt es sich dennoch nicht um Einsparpotential- im Gegenteil. Wir müssen unsere (finanziellen) Bemühungen in diesem Bereich halten bzw. ausbauen, um den Trend vermehrter Abwanderungen zu anderen Dienstherren bzw. Arbeitgebern als auch der Entwicklung, selbst attraktive Stellen nur personal-, zeit- und kostenintensiv besetzen zu können, entgegenzuwirken.

Und dieses Bemühen von Seiten der Stadt Wedel sollte auch gezielt zu Werbezwecken eingesetzt werden.

B. Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation

Eine Umfrage des Portals „Gehalt.de“ (führendes Gehaltsportal im deutschsprachigen Raum) hat ergeben, dass Schleswig-Holstein im bundesweiten Gehaltsvergleich nur auf Rang 13 erscheint. Schlechter schnitten nur die neuen Bundesländer ab. Hamburg dagegen liegt in diesem Vergleich auf Rang 4. Dazu kommt, dass Hamburg insbesondere auf junge Leute attraktiv wirkt und diese sich daher verstärkt dorthin orientieren. Die Ergebnisse der Umfrage wurden auf Spiegel Online am 21.10.2016 veröffentlicht.

Für die Stadt Wedel führt die Lage in der Metropolregion Hamburg und die dort gezahlten, im Durchschnitt höheren Gehälter bzw. die Attraktivität Hamburgs zu einem erheblichen Wettbewerbsnachteil im Werben um Nachwuchs- und Fachkräfte.

Auch diese Tatsache unterstreicht die Notwendigkeit einer positiven und differenzierten Außendarstellung der Stadt Wedel und die Notwendigkeit von Angeboten bzw. Leistungen, die nicht unter die „üblichen Sozialleistungen des öffentlichen Dienstes“ fallen.

Aufgrund des demographischen Wandels haben Angehörige des öffentlichen Dienstes schon jetzt eine sehr große Auswahl an attraktiven Stellenangeboten. Dies hat auch die Stadt Wedel zu spüren bekommen. Die Fluktuation hat sich in der Kernverwaltung seit 2012 verdoppelt und stellt eine relativ kleine Verwaltung wie bei uns vor große Probleme.

Dieser Umstand zeigt deutlich, dass es einen Handlungsbedarf gibt. Es gilt Maßnahmen zu ergreifen, die die Stadt Wedel für bestehendes Personal und Bewerberinnen und Bewerber attraktiv erscheinen lässt und auf unterschiedliche Bedürfnisse passgenau eingehen.

Eine aktuelle Umfrage des Meinungsforschungsinstituts YouGov hat ergeben, dass die Bezahlung vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland wichtiger ist als Flexibilität am Arbeitsplatz oder eine geringere Arbeitszeit. Fast die Hälfte (47 %) würde sich am ehesten für mehr Geld entscheiden. Da die beamten- bzw. tarifrechtlichen Möglichkeiten bereits ausgeschöpft werden, sollte die Stadt Wedel über ein verbindliches Repertoire von Zusatzleistungen verfügen, um Mitarbeitende jeglichen Alters, Geschlechts und Umfelds profitieren lassen zu können.

Folgende Zusatzleistungen sind denkbar und durchführbar:

- Beteiligung an Maßnahmen zur Gesundheitsprävention
- Zusatzversicherungen (z.B. Brille, Zahnarzt)
- Anerkennung bei besonderen Anlässen
- Fahrkostenbeteiligung (z.B. ÖPNV, Km-Pauschale)
- Umzugsbeihilfe
- Zuschüsse zu betrieblichen Veranstaltungen (z.B. Betriebsfest, Weihnachtsfeier)
- Ausweitung Telearbeit
- Bereitstellung moderner Kommunikationsmittel für Fachbereichs- und Fachdienstleitung und andere betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Gewährung von Altersteilzeit über den tariflichen Rahmen hinaus
- Arbeitgeberdarlehen

Eine entsprechende Beschlussvorlage in Bezug auf Maßnahmen zur Personalgewinnung- und -bindung wird in einer der nächsten Sitzungen des Haupt- und Finanzausschusses und des Rates eingebracht. Mit der Einführung diverser personalwirtschaftlicher Maßnahmen zum Zwecke der Mitarbeitergewinnung und -bindung ist die Erwartung verbunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch stärker an die Stadt Wedel zu binden und durch ein positives Arbeitgeberimage auch in Zukunft leistungsstarke neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen.

Mit dieser Erwartungshaltung ist mehr verbunden als ein „nice to have“, vielmehr handelt es sich um ein zwingend zu erreichendes Ziel.

Fazit:

Wie oben dargestellt, ist die Fluktuation in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Davor gab es kaum Abwanderungen zu anderen Arbeitgebern. Sicher auch, weil es wenig Angebote auf dem Arbeitsmarkt gab. Das hat sich nun geändert. Am 20.10.2016 waren allein im Kreis Pinneberg und der Stadt Norderstedt 29 - durchaus attraktive - Stellen ausgeschrieben.

Zeitgleich erleben wir, dass sich die Stellenbesetzung von drei attraktiven Führungspositionen im Bereich Fachdienstleitung und Fachbereichsleitung trotz externer Stellenausschreibung in großen renommierten Onlinestellenportalen und auch in zielgruppenspezifischen Jobbörsen als schwierig gestalten. So haben von insgesamt 45 Bewerberinnen und Bewerber lediglich 10 Personen ein entsprechendes Profil, das sie für die vakanten Stellen qualifiziert. Die Tatsache, dass selbst diese höherrangigen Stellen nur schwer bzw. mit großem Aufwand zu besetzen sind, lässt den Schluss zu, dass die Attraktivität der Stadt Wedel als Arbeitgeberin keine ausreichende Überzeugungskraft hat. Auch wir mussten inzwischen auf die Dienste von Headhuntern zurückgreifen.

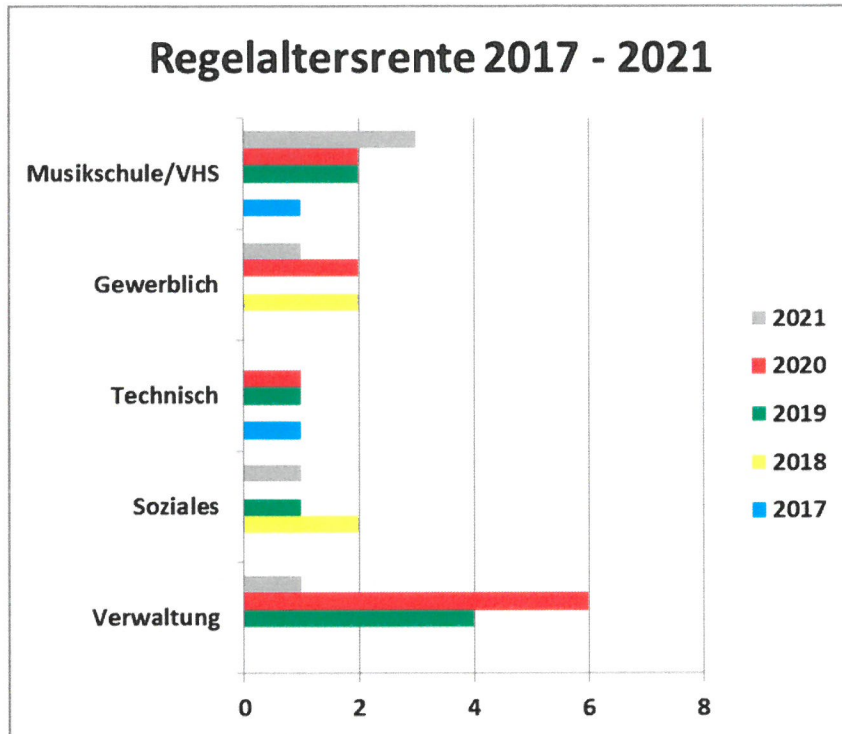
Gelingt es uns nicht, diesen Trend aufzuhalten, wird die Qualität der Aufgabenerledigung deutlich leiden und bei längerer Vakanz der Stellen auch die Arbeitsmotivation der verbliebenen Mitarbeitenden, die die Aufgaben der freien Stellen miterledigen müssen.

Diesem Szenario sollte mit dem Auf- und Ausbau eines an den Interessen der Beschäftigten orientierten Wertschätzungssystems entgegengewirkt werden, bevor sich ein Trend der Abwanderung noch weiter verstärkt.

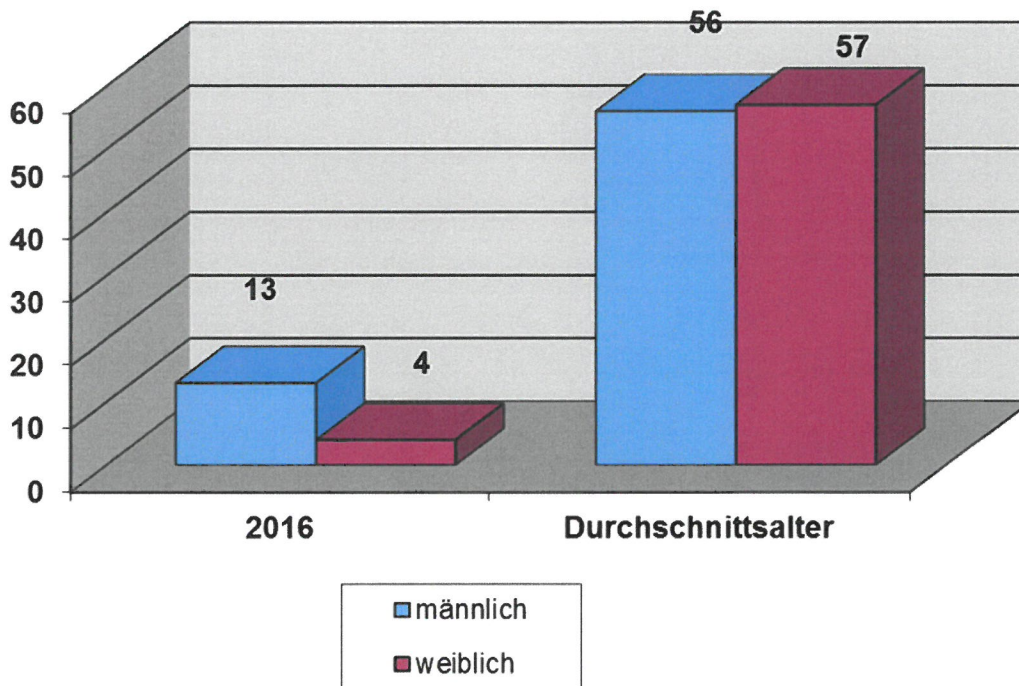
„Unsere Wünsche sind die Vorboten der Fähigkeiten, die in uns liegen.“

(J.W. von Goethe)

III. Graphiken



MitarbeiterInnen in Führungspositionen



Besoldung Beamtinnen und Beamte 2016

