

STELLUNGNAHME zum Antrag	Gremium:	6. Plenarsitzung Gemeinderat
	Termin: Vorlage Nr.: TOP:	16.12.2014 2014/0315 28 öffentlich
CDU-Gemeinderatsfraktion vom: 18.11.2014 eingegangen: 18.11.2014	Verantwortlich:	Dez. 2
Stadt Karlsruhe als attraktive Arbeitgeberin - Demografiestrategie		

- Kurzfassung -

Die Stadtverwaltung beschäftigt sich seit dem Jahr 2010 intensiv mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Mitarbeiterschaft. Um diesen Entwicklungen frühzeitig zu begegnen, wurden folgende Handlungsfelder definiert:

- Unternehmenskultur und Personalführung
- Qualifikation, Fort- und Weiterbildung, lebenslanges Lernen
- Wissensmanagement
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Gesundheitsmanagement
- Personalgewinnung und Ausbildung

Der Gemeinderat nimmt von nachfolgend geschilderten Ausführungen Kenntnis. Es wird vorgeschlagen, den Antrag zur weiteren Behandlung in den Personalausschuss zu verweisen.

Finanzielle Auswirkungen des Antrages				nein <input checked="" type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/>
Gesamtkosten der Maßnahme	Einzahlungen/Erträge (Zuschüsse u. Ä.)	Finanzierung durch städtischen Haushalt	Jährliche laufende Belastung (Folgekosten mit kalkulatorischen Kosten abzügl. Folgeerträge und Folgeeinsparungen)		
Kontierungsobjekt: Ergänzende Erläuterungen:		Kontenart:			
ISEK Karlsruhe 2020 - relevant	nein <input checked="" type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/>	Handlungsfeld:		
Anhörung Ortschaftsrat (§ 70 Abs. 1 GemO)	nein <input checked="" type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/>	durchgeführt am		
Abstimmung mit städtischen Gesellschaften	nein <input checked="" type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/>	abgestimmt mit		

Zu den einzelnen Punkten des Antrags nimmt die Verwaltung wie folgt Stellung:

1. Die Stadtverwaltung erstellt eine Demografiestrategie, die Maßnahmen für die dauerhafte Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung der städtischen Mitarbeiterschaft enthält

Die demografische Entwicklung macht auch vor der Mitarbeiterschaft der Stadtverwaltung Karlsruhe nicht Halt. Das Durchschnittsalter der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt bei 47 Jahren mit steigender Tendenz. In den nächsten 10 bis 15 Jahren werden in der Stadtverwaltung voraussichtlich 44 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altershalber ausscheiden. Es wurde deshalb bereits im Jahr 2010 eine Projektgruppe ins Leben gerufen, die sich mit der Fragestellung auseinandergesetzt hat, wie die Arbeitgeberin Stadt Karlsruhe mit diesen Herausforderungen umgehen soll. Im Projektbericht mit dem Titel „Demografiegerechtes Personalmanagement - Perspektiven für eine zukunftsfähige Personalpolitik bei der Stadtverwaltung Karlsruhe“, der im Personalausschuss in der Sitzung am 22.12.2010 vorgestellt wurde, sind folgende Handlungsfelder definiert:

- Unternehmenskultur und Personalführung
- Qualifikation, Fort- und Weiterbildung, lebenslanges Lernen
- Wissensmanagement
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Gesundheitsmanagement
- Personalgewinnung und Ausbildung

In allen Handlungsfeldern wurden und werden Maßnahmen entwickelt, um den demografischen Entwicklungen frühzeitig zu begegnen.

So wurden beispielsweise zur nachhaltigen Förderung der Unternehmenskultur die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit neu aufgelegt, und wir sind dabei, mit Dienststellenworkshops und "Klimachecks" die Leitlinien in einen nachhaltigen Umsetzungsprozess zu bringen.

Allen städtischen Mitarbeitenden steht das stadtinterne Fortbildungsangebot offen. Zu unterschiedlichsten Arbeits- und Themenfeldern und zur Weiterentwicklung verschiedener Kompetenzen werden hier regelmäßig Vorträge, Tagungen, Gesprächskreise, Schulungen, Seminare und Workshops für alle denkbaren Zielgruppen von den Auszubildenden bis zu den Amtsleitungen und Geschäftsführungen angeboten. Durch gezielte Ansprache weniger stark vertretener Zielgruppen wird auf eine breite Teilhabe hingewirkt. Unsere Seminarangebote stoßen auf eine positive Resonanz bei den Mitarbeitenden; pro Jahr verzeichnen wir ca. 4.000 Teilnahmen.

Daneben gibt es Weiterbildungsangebote, wie etwa den Qualifizierungslehrgang für den Aufstieg in den gehobenen Dienst, die herausragenden Mitarbeitenden Qualifizierungsmöglichkeiten für andere oder höherwertigere Tätigkeiten bieten. Gezielt werden Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte entwickelt. Die stadtinternen Weiterqualifizierungsmaßnahmen für Nachwuchsführungskräfte (Lust auf Perspektiven, Fit für Führung und Fachkarriere) sind gut besucht. Das Curriculum Lust auf Perspektiven dient der Qualifizierung für herausgehobene Management- und Führungsaufgaben im höheren Dienst. Das aktuelle Curriculum mit 11 Teilnehmenden endet im Sommer 2015. Eine Neuauflage der Fortbildungsmaßnahme wird im Anschluss daran geplant. Die Fortbildungsreihe Fit für Führung und Fachkarriere dient dazu, Nachwuchskräfte des gehobenen Dienstes für die Übernahme der ersten Führungsaufgaben (z. B. Sachgebietsleitungen) zu qualifizieren. Aktuell sind hier drei Durchgänge am Laufen. Der nächste Lehrgang ist ebenfalls in der Planung. Die Curricula haben sich etabliert und bei Stellenbesetzungsverfahren wird bereits berücksichtigt, ob die Bewerbenden entsprechende Qualifizierungen absolviert haben.

Über ein kennzahlengestütztes Controlling werden die städtischen Fort- und Weiterbildungsangebote kontinuierlich evaluiert und gesteuert und - auch über einen regelmäßigen Austausch mit den Fachdienststellen - an die veränderten Bedarfe angepasst.

Es ist Ziel der Stadt Karlsruhe, als eine attraktive Arbeitgeberin verstärkt Nachwuchskräfte auszubilden und mit einer effektiven Personalmarketingstrategie neue Fachkräfte zu gewinnen sowie vorhandenes Personal zu binden.

Im Rahmen des Ausbildungsmarketings wird das zielgruppenorientierte Werbekonzept mittlerweile auch auf das soziale Netzwerk facebook ausgeweitet und das bereits attraktiv gestaltete Ausbildungsportal auf der Homepage der Stadt Karlsruhe weiter optimiert. Auch die vorhandene Ausbildungskonzeption soll überarbeitet und weiterentwickelt werden. Dabei sollen auch Überlegungen einfließen, wie die leider zunehmend sinkende Ausbildungsbereitschaft gefördert und neue Ausbildungsplätze geschaffen werden können. Die Stadt Karlsruhe setzt im Rahmen der Personalgewinnung zunehmend auf die eigene Ausbildung, die nachweislich eine höhere Bindung zur Arbeitgeberin Stadt Karlsruhe erzeugt. Darüber hinaus sind die eigenen Auszubildenden die besten Werbeträger für die attraktive Ausbildung bei der Stadt und ein nicht zu unterschätzender Teil einer erfolgreichen Marketingstrategie. In Folge der Altersstrukturanalyse sowie den entsprechenden Empfehlungen im Rahmen des Projektes Demografiegerechtes Personalmanagement wurden daher z. B. bereits seit dem Jahr 2011 die Ausbildungszahlen im gehobenen Verwaltungsdienst von 10 auf mittlerweile 15 erhöht.

Doch allein mit der Förderung der eigenen Ausbildung lässt sich der künftige Personalbedarf nicht decken. Insgesamt ist es Ziel, das Profil der Stadtverwaltung zu schärfen und die Vorteile und Stärken der Stadtverwaltung und die Vielfalt der Berufsmöglichkeiten mit einer wirkungsvollen und zielgruppenorientierten Personalmarketingstrategie herauszustellen. Das Personal- und Organisationsamt hat deshalb 2014 ein Projekt gestartet zur Verstärkung eines zukunftsorientierten Personalmarketings und Entwicklung einer authentischen modernen Arbeitgebermarke. Dabei wirkt das Marketing nach außen und nach innen in die Mitarbeiterschaft und soll die Vorteile, die Sinnhaftigkeit und die Vielfältigkeit einer Arbeit in und für die Stadt als attraktive und allen Menschen gegenüber aufgeschlossenen Arbeitgeberin, egal welchem Geschlechts, Alter, Herkunft, Religion etc. herausstellen. So kann es uns gelingen, im zunehmend schärferen Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte - insb. auch am Behördenstandort Karlsruhe - auch in Zukunft zu bestehen.

Darüber hinaus wird sich die Stadt Karlsruhe im Verbund mit anderen Mitgliedstädten des Städtetags Baden-Württemberg zusammenschließen, um ein gemeinsames Internetportal zur Information über die Bandbreite der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst und die Rahmenbedingungen inklusive eines Karriereportals zu betreiben.

Daneben liegt ein weiterer Fokus auf der Personalbindung. Die vor Jahren begonnene und stetig weiterentwickelte Konzeption zur Arbeitszeitflexibilisierung zeigt Wirkung. Die Teilzeitquote in der Stadtverwaltung liegt bei 36 %. Die Teilzeitbeschäftigten arbeiten in mehr als 200 unterschiedlichen Teilzeitmodellen. Nahezu alle Vollzeitstellen werden inzwischen auch in Teilzeit ausgeschrieben. Seit dem Jahr 2011 fördert die Stadtverwaltung auch aktiv die Teilung von Führungsstellen durch das städtische Programm "Führung in Teilzeit und im Tandem". Es gibt bei der Stadtverwaltung inzwischen 9 Führungsstandems. Die Stadtverwaltung unterstützt das Modell der geteilten Führung durch Coachingangebote für die Tandems und Teamentwicklungsmaßnahmen für die sogenannte "Teilzeitfamilie" (Führungstandem und Team). Teilzeitkräften, die sich mit dem Gedanken tragen, sich auf eine Führungsposition zu bewerben, steht eine Entscheidungshilfe zur Selbst- und Situationsreflexion zur Verfügung. Die Entscheidungshilfe nimmt auch gezielt die Dienststellen und dortigen Führungskräfte ins Visier mit dem Ziel, die Bereitschaft zur Teilung von Führungsstellen zu erhöhen. Es zeigt sich, dass geteilte Führung zusätzlichen Abstimmungsaufwand erzeugt. Die Stadtverwaltung trägt diesem Aufwand dahingehend Rechnung, in dem für eine geteilte 100%-Führungsstelle ein Stellenumfang von bis zu 120 % zur Verfügung gestellt wird. Es gibt in Baden-Württemberg keine Kommune, die ihren Führungsstandems und den betroffenen Dienststellen ähnlich umfassende Unterstützungsmöglichkeiten bietet wie die Stadtverwaltung Karlsruhe.

Bei dem Thema "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" setzen wir auf die drei Säulen familienfreundliche Prozesse und Strukturen, familienfreundliche Personalentwicklung und Familienservice. Neben unserer Betriebs-Kita und Ferienbetreuungsangeboten für Kinder unserer Mitarbeitenden gibt es bei der Stadtverwaltung zur Bewältigung kurzfristiger familiärer Notsituationen ein Eltern- und Kindzimmer und Notfallplätze in der

Betriebs-Kita. Zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf haben wir inzwischen auch zahlreiche Angebote wie beispielsweise das Kompetenztraining Pflege, bei dem die Mitarbeitenden mit pflegebedürftigen Angehörigen praxisnahe Hilfe, Information und Beratung bekommen.

Eine wertvolle Ressource zur Begegnung der demografischen Entwicklungen sind unsere Mitarbeitenden in Elternzeit, Beurlaubung als auch unsere Teilzeitkräfte, die Aufstockungswünsche haben. Um diese Ressource sinnvoll zu nutzen sind die Förderung einer möglichst schnellen Rückkehr aus familiärer Beurlaubung und die konsequente Ermöglichung von Teilzeitbeschäftigung (allerdings mit dem Ziel einer sukzessiven Aufstockung auf Vollzeit) wichtige Ziele. Die Beurlaubungszeiträume haben sich in den letzten Jahren deutlich verkürzt. In aller Regel schließt sich nach der Beurlaubung eine Teilzeitbeschäftigung an und die Erwartungen vieler Teilzeitbeschäftigten ist es, die Arbeitszeit über Jahre hinweg in Schritten flexibel erhöhen zu können. Die Stadtverwaltung und die Dienststellen begreifen dies als Chance zur Mitarbeiterbindung und Steigerung der Motivation, wenngleich in Einzelfällen eine Realisierung aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen nicht immer sofort und umfassend möglich ist.

Um die Vielfalt der Beschäftigten zu erhöhen sollen die Personalgewinnungsmaßnahmen und Marketingmaßnahmen noch mehr auf die Gewinnung von Menschen mit internationaler Herkunft und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen abzielen. In der Ausbildungsbroschüre ist dies bereits umgesetzt. Im Rahmen der bisher schon erfolgten Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung der interkulturellen Kompetenzen soll der professionelle Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürgern weiter gefördert werden. Es ist auch geplant, dieses Kriterium in Auswahlverfahren und auch in die Führungskräfteentwicklung als Baustein einfließen zu lassen. Denn auch gerade das Führungsverhalten hat einen großen Einfluss auf die Verwaltungskultur.

Die Sprach- und Kulturkenntnisse der Mitarbeitenden sollen verstärkt genutzt werden und machen damit die Stadtverwaltung attraktiver. Um eine offene Kultur weiter zu fördern, in der ein gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche kulturelle Hintergrün-

de besteht, werden im Rahmen der Fortbildung weitere Trainings und Seminare angeboten. Zum diesem Thema fand auch bereits im Dezember 2014 eine stadtweite Tagung, veranstaltet von der Gleichstellungsbeauftragten, dem Personaldezernat und Personal- und Organisationsamt sowie dem Klinikum statt unter dem Titel "alles so schön bunt hier".

Auf die Handlungsfelder Betriebliches Gesundheitsmanagement und Wissensmanagement wird bei der Beantwortung der folgenden Fragen näher eingegangen.

2. Die Stadtverwaltung überprüft ihr betriebliches Gesundheitsmanagement und fügt dieses in die zu erarbeitende Demografiestrategie ein.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird in der Stadtverwaltung Karlsruhe als integraler Teil unserer Demografiestrategie gesehen.

Die Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft, aber auch mit Blick auf die zunehmenden Arbeitsbelastungen auch bei den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Handlungsfeld, das mit einer hohen Priorität versehen ist. Es wurde deshalb zum 01.03.2014 eine Projektstelle für einen ausgebildeten Gesundheitsmanager befristet für die Dauer von zwei Jahren eingerichtet. Die Stadtverwaltung verfolgt mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement das Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern.

Im Rahmen des Projekts soll ein Konzept zur strategischen Neuausrichtung des bisher bestehenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements erarbeitet werden. Dabei wird das Augenmerk nicht nur auf Angebote gelegt, die die Mitarbeitenden motivieren sollen, sich gesundheitsbewusst zu verhalten. Es werden ebenso Empfehlungen erarbeitet, die sich mit sensibler Führung hinsichtlich der Gesundheit der Mitarbeitenden befassen.

Entscheidend für das Thema Mitarbeitergesundheit ist es, sowohl auf Verhaltens- aber auch auf Verhältnisebene anzusetzen. Diese Maßnahmen sollen immer mit dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtungsweise im Sinne eines körperlichen, geistigen und seelischen Wohlbefindens erarbeitet werden.

3. Die Stadtverwaltung erstellt Handlungsansätze, wie durch ein strukturiertes Wissensmanagement das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig erhalten werden kann.

Verwaltungsarbeit ist „Wissensarbeit par excellence“. Daher ist gerade im öffentlichen Sektor Wissen die entscheidende Ressource, die es zu sichern und möglichst effizient zu nutzen gilt. Wissensmanagement ist die gezielte, systematische und ganzheitliche Aufbereitung und Sicherung des erfolgskritischen Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der gesamten Organisation. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung kommt der Wissensbewahrung, der Wissensentwicklung und dem Wissenstransfer eine immer größere Bedeutung zu. Die Stadt hat in diesem Zusammenhang ein Projekt zum Aufbau eines standardisierten Wissensmanagements aufgelegt. Das Projekt hat zum Ziel, ein strukturiertes Konzept für den Aufbau eines einheitlichen und nachfrageorientierten Wissensmanagements zu erarbeiten. Die einzelnen Dienststellen sollen damit in die Lage versetzt werden, ihre Wissensträgerinnen und -träger frühzeitig (d.h. rechtzeitig vor Dienstaustritt) zu identifizieren, relevantes Wissen zu erfassen und geeignete Instrumente zur Wissensweitergabe zu nutzen. Des Weiteren sind sowohl ein ganzheitlicher Ansatz für einen dauerhaften Austausch von Wissen und Erfahrungen zu entwickeln als auch Barrieren für einen Wissenstransfer zu erkennen und ihnen angemessen zu begegnen. Um eine ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen, wurden die Wissensmanagementziele von übergeordneten gesamtstädtischen Zielen abgeleitet und beziehen sich auf die drei Kernsegmente, die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur und den einzelnen Mitarbeitenden, als Träger des erfolgskritischen Wissens. Aktuell befindet sich das Projekt - nach einer umfassenden Erhebungs- und Analysephase - in der zweiten Projektphase, welche die Erarbeitung einer Soll-Konzeption bis zum Jahresanfang 2015 zum Ziel hat. Nachdem auf Grundlage dieses erarbeiteten Gesamtkon-

zeptes eine Entscheidung der Verwaltungsführung zur Umsetzung des Wissensmanagements bei der Stadt Karlsruhe getroffen wurde, soll die stadtweite Implementierung starten.

4. Die Stadtverwaltung prüft, wie durch den verstärkten Einsatz entsprechender Hard- und Software der Personaleinsatz bei der Aufgabenerfüllung optimiert werden kann.

- Moderne IT zur Optimierung der Geschäftsprozesse

Zwischen Personaleinsatz und Aufgabenerfüllung stehen die Arbeitsprozesse. Wir werden deshalb in Zukunft die Prozesse stärker in den Fokus nehmen. Es wird das Ziel verfolgt, in der Stadtverwaltung ein einheitliches und durchgängiges Geschäftsprozessmanagement aufzusetzen. Durch das Geschäftsprozessmanagement werden die Prozesse nicht nur effizient an die jetzigen und zukünftigen Aufgabenstellungen angepasst, es wird dadurch auch mehr Transparenz bei den Mitarbeitenden geschaffen. Prozessmanagement ist damit auch ein Teil eines strukturierten Wissensmanagements.

Prozesse sind ohne IT wirtschaftlich nicht denkbar; es besteht eine hohe Wechselwirkung. Geschäftsprozesse werden heute fast immer von IT-Systemen unterstützt. Der Einsatz moderner Informationstechnik zur Optimierung der Geschäftsprozesse, ist ein wichtiges IT-strategisches Handlungsfeld der Stadt Karlsruhe. Im Kontext des demografischen Wandels rückt hier insbesondere die mobile IT, als technische Grundlage arbeitsortflexiblen Arbeitens in den Fokus. Moderne Notebooks, Tabletcomputer und Smartphones machen zunehmend ein mobiles Arbeiten und vollwertige Telearbeitsplätze möglich. Die Virtualisierungsstrategie der Stadt Karlsruhe ermöglichen eine 1:1-Bereitstellung aller Applikationen des Büroarbeitsplatzes auf den mobilen Geräten. Dabei wird den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz, als wichtige Qualitätsmerkmale professioneller IT-Services ein hoher Stellenwert zugewiesen. Alle IT-Services sind in eine einheitliche, an Standardprozessmodellen ausgerichtete Supportstruktur eingebettet.

- Softwareeinsatz im Personalmanagement

Die Stadtverwaltung setzt zur Unterstützung ihrer Aufgaben im Bereich Personal und Organisation seit vielen Jahren das System SAP-HCM ein. Neben der Personalabrechnung kommen beispielsweise Module zum Organisationsmanagement, zur Dienstplanung, zum Mitarbeiter- und Führungskräfteportal, zur automatisierten Arbeitszeiterfassung, zum Veranstaltungsmanagement und Bewerbermanagement zum Einsatz. Seit 2013 haben wir ein online-Bewerbungsverfahren bei der Vergabe unserer Ausbildungsplätze im Einsatz. Eine Ausweitung für Stellen für Berufserfahrene ist im Laufe des Jahres 2015 vorgesehen.

In Verwaltungsbereichen nutzen wir bereits für ca. 1.500 Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen das Mitarbeiter- und Führungskräfteportal. Über Ab- und Anwesenheitsübersichten werden Führungskräfte in der Disposition ihrer Mitarbeitenden unterstützt.

Daneben wurden erste Überlegungen angestellt, wie über den Einsatz des SAP-Moduls Kompetenzmanagement noch zielgerichteter das Wissen und die Potentiale unserer Mitarbeitenden erkannt und erfasst werden können. Die Personalsteuerung und gezielte Personalentwicklung könnte damit noch zielgenauer erfolgen. Der Weg bis dahin bedeutet aber noch viel Arbeit.

5. Die Stadtverwaltung stellt die bisherigen Aktivitäten und die Ergebnisse der Antragspunkte 1 - 4 im zuständigen Ausschuss vor.

Die Verwaltung schlägt dazu die Verweisung in den Personalausschuss vor.