

## Handlungsschwerpunkte und Maßnahmen

## Inhalt

1. Personalgewinnung / Recruiting .....	2
1.1. Stärkung der Präsenz auf Social Media, Bewertungsportale, verstärkte Sichtbarkeit nach innen und außen, Ausbau der Karriereseite.....	2
1.2. Eigenes Budget für Azubi Marketingmaßnahmen: .....	3
1.3. Gezieltes Personalmarketing an Schulen und Hochschulen - Nutzung der zahlreichen Lehrbeauftragten der Stadt als "Werbebotschafter" .....	3
1.4. Präsenz auf Ausbildungs-, Schul- und Universitätsmessen .....	3
1.5. Verstärktes Angebot für Ausbildung und Praktika.....	4
1.6. Ulm als Standort für die Verwaltungsschule Baden-Württemberg im Bereich des Vorbereitungslehrgangs des Berufs Verwaltungsfachangestellte*r .....	4
1.7. Stärkung von Angeboten für duale Studiengänge, insbesondere in technischen Berufen.....	5
1.8. Stärkung der Möglichkeit von Quereinstiegen.....	5
a) Künftig Verzicht auf die Anforderungen in der Person bei der Eingruppierung .....	5
b) Angebot von "Quereinsteigerprogramm" im Sinne von Qualifizierung.....	6
c) Einführungstag für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	6
1.9. Stärkung des Einstiegs von ausländischen Mitarbeiter*innen .....	7
1.10. aktives Recruiting .....	7
1.11. zielgruppenspezifische Ansprache potenzieller Mitarbeiter*innen .....	8
1.12. Verringerung der Hürde bei der Einreichung von Bewerbungen .....	8
1.13. Potenzial als essentielles Kriterium für die Personalauswahl - Bereitstellung von Instrumenten und Methoden zur Potenzialmessung .....	8
1.14. Flexibilisierungen in der Bewirtschaftung des Stellenplans.....	8
1.15. Aufbau eines Bewerberpools für qualifizierte, nicht eingestellte Bewerber*innen ....	9
1.16. Prüfung der Bereitstellung von (zeitlich befristetem) Wohnraum für den beruflichen Einstieg, auch zur Steigerung der Vernetzung .....	9
2. Personalentwicklung.....	9
2.1. Einführung von neuen / weiteren Entwicklungsprogrammen.....	9
2.2. Ausbau der Karriereberatung und der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.....	9
2.3. Prüfung der Möglichkeit zum Einsatz von Job-Rotation .....	10
2.4. Einführung einer Lernplattform, Ausbau e-learning.....	10
2.5. Aufstockung der zentralen Fortbildungs- und Coachingmittel zur Kompetenzentwicklung.....	10
2.6. Erhöhung des Fortbildungsbudgets der Fach-/Bereiche.....	11
2.7. Stärkung der Befähigung der Mitarbeiter*innen in der Prozessoptimierung .....	11
2.8. Optimierung von Führung.....	11
2.9. Künftig Verzicht auf die Anforderungen in der Person bei der Eingruppierung .....	12
3. Personalbindung.....	12
3.1. Prüfung und Optimierung von Bezahlstrukturen: mittlere und untere Entgeltgruppen	12

3.2.	Prüfung und Optimierung von Bezahlstrukturen: Zulagen .....	14
3.3.	Würdigung von Schicht- und Wochenendarbeiter*innen .....	14
3.4.	Prüfung einer erweiterten Verbeamtung und deren Auswirkungen .....	15
3.5.	Künftig Verzicht auf die Anforderungen in der Person bei der Eingruppierung .....	16
3.6.	Erweiterung der Kinderbetreuung .....	16
3.7.	Verbesserung der Unternehmenskommunikation / Information der Mitarbeitenden ...	16
3.8.	Weiterer Ausbau der Vernetzung von Abteilungen und Fach-/Bereichen.....	16
3.9.	Stärkung des Gesundheitsmanagements (BGM) und des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) .....	17
3.10.	Maßnahmen im Zusammenhang mit "Alternsgerechtem Arbeiten" .....	18
3.11.	Ausbau und Modernisierung der Freiwilligkeitsleistungen .....	18
3.12.	Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit .....	19
4.	Prozess- und Organisationsentwicklung.....	19
4.1.	Entwicklung eines strukturierten und ganzheitlichen Onboarding-Prozesses .....	19
4.2.	Aufbau eines Austrittsmanagements bzw. Offboarding-Prozesses .....	20
4.3.	Ausbau einer systematisierten mehrjährigen strategischen Personalplanung .....	20
4.4.	Ausbau von Personalmanagementsystemen, auch dezentral für die Führungskräfte ...	20
4.5.	Anpassung von (übergeordneten) Richtlinien zur Optimierung von Prozessen und Strukturen .....	20
4.6.	Einsatz von Pilotprojekten und -Abteilungen für die Einführung neuer Themenstellungen; dabei z.B. auch Einsatz von Experimentierräumen ermöglichen .....	21
4.7.	Prüfung einer institutionalisierten Organisationsentwicklung als Werkzeug der zukunftsfähigen Verwaltung.....	21
4.8.	weitere Stärkung der Möglichkeit für ortsunabhängiges Arbeiten.....	21
4.9.	Prüfung eines zentralen Veranstaltungsmanagements für interne Veranstaltungen als Optimierungsmöglichkeit .....	22

## 1. Personalgewinnung / Recruiting

### 1.1. Stärkung der Präsenz auf Social Media, Bewertungsportale, verstärkte Sichtbarkeit nach innen und außen, Ausbau der Karriereseite

Aufgrund des veränderten Kommunikationsverhaltens, nicht nur der Jüngeren, ist es notwendig, als Arbeitgeber auch in den sozialen Medien präsent zu sein, dort eigene Unternehmensauftritte zu pflegen und nach neuen Mitarbeitenden Ausschau zu halten. Auch werden Arbeitgeber bereits seit Jahren wie Hotels in Bewertungsplattformen bewertet. Hierauf muss sich auch die Stadt Ulm einstellen und aktiv werden. Der Umgang mit Social Media setzt eine kontinuierliche Beobachtung von Trends voraus, inklusive schneller Umsetzung (Videos drehen, Beiträge schreiben, Stellenanzeigen ins Gespräch bringen, Imagefilme, bezahlte Werbebeiträge etc.). Bestehende Angebote können weiter optimiert, neue Plattformen ggfs. hinzugefügt werden. Aus heutiger Sicht stehen der Ausbau und die Betreuung der

Arbeitgeberseiten in den sozialen Netzwerken LinkedIn und Xing sowie der Aufbau eigener Arbeitgeberprofile auf Instagram und Tik Tok im Fokus. Zeitgleich sollte mobiles Recruiting (barrierefreie Kontaktaufnahme am Handy, Angabe von Interessen und Qualifikationen sowie darauffolgende Kontaktaufnahme durch einen Recruiter zum Kennenlernen) etabliert werden. Ohne externe und interne Ressourcen sind beide Social-Media Elemente nicht leistbar. Die Betreuung von Bewertungsportalen ist dann zielführend, wenn die dort geäußerte Kritik wertschätzend aufgegriffen und intern ernst genommen wird. Es ist ein zeitkritisches Thema, da die Bewertungen öffentlich für potenzielle Bewerber\*innen einsehbar sind. Keine Reaktion, bzw. schlechte Bewertungen mindern die Arbeitgeberattraktivität. Ein interner Revisionsprozess müsste etabliert werden, damit dies gewährleistet ist. Da der Auftritt in diesen Bereichen äußerst publikumswirksam ist, sollte zuerst eine passende, stadtweit außenwirksame Kommunikationsstrategie erstellt werden. Hierzu soll gemeinsam mit Z/ÖA geprüft werden, was aus gesamtstädtischer Sicht die optimale Handhabung in dem Themenfeld ist und wie ein gutes Zusammenspiel zwischen der zentralen Öffentlichkeitsarbeit (Z/ÖA) und ZSD/P organisiert werden kann.

Für die Aufarbeitung des Themenfelds sind Sachmittel erforderlich: **für die Kommunikationsstrategie 25.000 € und für die entsprechende Medienumsetzung 40.000 €**. Unabdingbar ist auch eine laufende Pflege der Auftritte, welche einen **Stellenanteil von mind. 0,5 erfordert (bisher sind keine Stellenanteile vorhanden)**. Die Verortung des Stellenanteils (Z/ÖA oder ZSD/P) wird dann im Projekt "Recruiting über social media", das von beiden Einheiten gemeinsam durchgeführt wird, definiert.

## 1.2. Eigenes Budget für Azubi Marketingmaßnahmen:

Jedes Jahr werden viele verschiedene Ausbildungsberufe und Studiengänge bei der Stadt Ulm ausgeschrieben. Um diese auch präsent in der Umgebung bei den Schülerinnen und Schülern sowie anderen Interessierten platzieren zu können ist es notwendig, auf vielen Plattformen und Medien sichtbar zu sein. Ein speziell für Azubis eingeplantes Marketingbudget um Erweiterungen von Kampagnen oder auch die Reichweite und Sichtbarkeit der Kampagnen durch Veröffentlichungen zu erreichen, ist in der heutigen Zeit notwendig. Auch spezielle Formen von Praktika wie der Girls' & Boys' Day könnten hier mit eigener Werbung platziert werden. **Hierfür ist mit jährlichen Sachkosten in Höhe von 15.000 Euro zu rechnen**. Für Entwicklung, Initiierung und Überwachung der Marketingmaßnahmen sind **0,3 Stellenanteile** erforderlich (bisher sind keine Stellenanteile hierfür vorhanden).

## 1.3. Gezieltes Personalmarketing an Schulen und Hochschulen - Nutzung der zahlreichen Lehrbeauftragten der Stadt als "Werbebotschafter"

Lehrbeauftragte haben den Auftrag, ihr Wissen möglichst neutral und zielgerichtet an Schüler\*innen und Studierende weiterzugeben. Solche Lehrveranstaltungen als Werbeträger zu verwenden, kann daher auch kritisch gesehen werden. Es sollen dennoch die unterschiedlichen Lehrbeauftragten zu einer "Ulm-freundlichen" Stoffvermittlung animiert werden (z.B. durch Auswahl von Ulmer Beispielen o.ä.).

## 1.4. Präsenz auf Ausbildungs-, Schul- und Universitätsmessen

Die Präsenz auf verschiedenen Messen in der Region ist erforderlich, um für die Zielgruppe der Schüler\*innen und Student\*innen sichtbar zu sein. Die vielfältigen Aufgaben der Stadtverwaltung werden oft unterschätzt bzw. nicht wahrgenommen. Derzeit werden zwei bis drei Messen jährlich durch besucht. Schulmessen werden seit

2023 vermehrt angeboten und, soweit im Rahmen des knappen Zeitbudgets möglich, genutzt.

Durch das kontinuierlich wachsende Ausbildungs- und Studienangebot der Stadt Ulm ist eine Darstellung sämtlicher Berufsbilder selbst am großen Messestand (z.B. Bildungsmesse Ulm) nicht mehr möglich. Dabei ist es wichtig, allen Berufen die Chance zu geben sich auch mit Anschauungsmaterial (wie Techniker-Ecke mit Garten und Drohne) präsentieren zu können. Dies eröffnet unseren Auszubildenden und Studierenden die Möglichkeit, z.B. Schüler\*innen hautnah zu zeigen, was den jeweiligen Beruf ausmacht. Erfahrungen zeigen, dass immer mehr Jugendliche für sich keine Vorstellung entwickeln können, in welche Richtung sie sich beruflich orientieren wollen. Hier gilt es frühzeitig anzusetzen, um über die vielfältigen Möglichkeiten bei der Stadtverwaltung aufzuklären und die Vorzüge einer Ausbildung zu vermarkten. Hierfür ist eine Aufstockung der Sachmittel für die **Bildungsmesse (alle 2 Jahre) um 50.000 Euro auf dann 100.000 Euro erforderlich.**

#### 1.5. **Verstärktes Angebot für Ausbildung und Praktika**

Zukünftig sollen neue Ausbildungsplätze zentral finanziert werden, um die Ausbildungsbereitschaft in den Abteilungen zu steigern. Die Stadt Ulm nutzt die eigene Ausbildung als eine wesentliche Möglichkeit für die Personalgewinnung. Ab dem Haushalt 2024 werden daher neu geschaffene Ausbildungsplätze, egal welches Berufsbild, zentral aus allgemeinen Finanzmitteln finanziert. Damit soll erreicht werden, dass die Schaffung von Ausbildungsplätzen nicht zu Lasten der jeweiligen sonstigen Budgetfortschreibung der Fachbereiche geht. Hierfür ist für 2024 eine Summe in Höhe von **100.000 Euro (zunächst 5 Plätze)** erforderlich:

- 1 Azubi Forstwirt\*in bei LI
- 1 Azubi Fachinformatiker\*in bei ZSD/IT
- 1 Azubi Veranstaltungstechniker\*in bei TH
- 1 Azubi Mediengestalter\*in bei Z/ÖA
- 1 Azubi Fachangestellte/r für Bäderbetriebe bei BS

Für die Folgejahre richtet sich der Bedarf nach den jeweiligen neu geschaffenen Ausbildungsstellen. Die zentrale Finanzierung von neuen BuFDi und FSJ Plätzen wird aktuell geprüft. Sollte sich auch dies als sinnvolle Maßnahme der Personalgewinnung darstellen, wird zunächst in 2024 versucht, die Plätze mit den vorhandenen zentralen Mitteln zu finanzieren.

#### 1.6. **Ulm als Standort für die Verwaltungsschule Baden-Württemberg im Bereich des Vorbereitungslehrgangs des Berufs Verwaltungsfachangestellte\*r**

Jedes Jahr bildet die Stadt Ulm neun Verwaltungsfachangestellte aus. Auch das Landratsamt Alb-Donau-Kreis stellt jedes Jahr acht Auszubildende in diesem Beruf ein. Im letzten Halbjahr der Ausbildung sehen es die Vorschriften vor, dass ein dreimonatiger Abschlusslehrgang besucht wird. Dieser wird derzeit z.B. in Biberach oder Heidenheim angeboten. Nun ist es leider durch die hohe Anzahl an Auszubildenden in Baden-Württemberg für die hier ortsansässigen Auszubildenden nicht immer möglich, an einen dieser beiden Standorte den Lehrgang, wegen zu vollen Klassen, zu besuchen. Ein Standort der Verwaltungsschule in Ulm hätte viele Vorteile. Als Träger des Standorts würden unsere Auszubildende immer einen ortsnahen Schulplatz erhalten. Hierdurch würden Fahrt- und Unterkunftskosten entfallen und die Stadt könnte sich als Arbeitgeberin präsentieren.

Seitens des Trägers müssen ein Klassenraum gestellt werden, die Dozierenden sowie ein\*e Ansprechpartner\*in, welche\*r sich um organisatorische Aufgaben, wie die Erstellung eines passenden Stundenplans, kümmert.

**Hierfür müssten die Stellenanteile in der zentralen Ausbildungsstelle (bisher 2,5)**

um 0,3 erhöht werden. Eine Kooperation mit dem Landratsamt Alb-Donau-Kreis wie bei der bereits bestehenden Kooperation im Bereich des Einführungslehrgangs der Public Management Studierenden wird geprüft.

### 1.7. Stärkung von Angeboten für duale Studiengänge, insbesondere in technischen Berufen.

Gemeinsam mit den jeweiligen Fachabteilungen werden wir den Markt an dualen Studiengängen eruieren, um ein passendes und sinnvolles Angebot an dualen Studiengängen machen zu können. Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Angebot neuer Studiengänge einen erheblichen Zusatzaufwand bei der Zentralen Ausbildungsstelle verursacht. Bei Neueinführungen müssen die städtischen Rahmenbedingungen wie Vertragsgestaltung, Gleichstellung zu anderen Berufen, usw. sowie Besonderheiten der Hochschulen überprüft und geregelt werden. Die Fachbereiche müssen sich um die inhaltliche Gliederung der Ausbildung kümmern und im Zusammenspiel wird dann die Zulassung des Berufes erwirkt.

Die Ausweitung des Angebots wird daher nur mit einer Aufstockung im Bereich der Ausbildungsstelle möglich sein (**mind. 20%**). Derzeit bieten wir bereits folgende duale Studiengänge an:

- Bachelor of Arts - Soziale Arbeit mit älteren Menschen / Bürgerschaftliches Engagement (SO)
- Bachelor of Arts - Soziale Dienste der Jugend-, Sozial- und Familienhilfe (SO)
- Bachelor of Arts - Sozialmanagement (SO)
- Bachelor of Arts - Kindheitspädagogik (KITA)
- Bachelor of Science - Wirtschaftsinformatik (ZSD/IT)
- Bachelor of Arts - Public Management (ZSD/P)
- Bachelor of Engineering - Bauingenieurwesen (VGV)

### 1.8. Stärkung der Möglichkeit von Quereinstiegen

#### a) Künftig Verzicht auf die Anforderungen in der Person bei der Eingruppierung

Diese Maßnahme betrifft alle Handlungsfelder der Personalstrategie (Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung) und wird daher unter jedem Handlungsfeld behandelt und aus der jeweiligen Sicht beleuchtet.

Die Personalgewinnung gestaltet sich auch für die Stadt Ulm immer schwieriger. Immer öfter stehen für freie Stellen keine oder nur wenig geeignete Personen zur Verfügung. Auch mehrfache Ausschreibungen von Stellen sind mittlerweile beileibe kein Einzelfall mehr. Es wird daher notwendig sein, die Anforderungen an die vorhandenen Qualifikationen zu hinterfragen. Im Fokus der Auswahl müssen vielmehr die Potenziale, Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, die jemand mitbringt, stehen. Hierzu stehen jedoch die aktuellen tariflichen Regelungen im Widerspruch.

Nach TVöD bestimmt sich die Eingruppierung eines/r Beschäftigten sowohl nach den auszuübenden Tätigkeiten, als auch in einigen Fällen nach Anforderungen in der jeweiligen Person (z.B. persönliche Qualifikationen oder die Ausbildungs- und Prüfungspflicht). Liegen diese persönlichen Anforderungen bei der konkreten Person nicht vor, erfolgt die Eingruppierung eine Entgeltgruppe niedriger. Quereinsteiger erfüllen häufig nicht die Anforderungen an die tariflich vorgeschriebene Qualifikation, müssen daher eine Entgeltgruppe niedriger bezahlt werden. Dies schreckt potenzielle Interessenten ab und ist bei der aktuellen Arbeitsmarktlage auch den Fachabteilungen nur schwer zu vermitteln.

Künftig soll daher wie folgt verfahren werden:

Bei Vorliegen bestimmter Kriterien kann bei der Personalauswahl künftig auf die Anforderungen in der Person, incl. der Ausbildungs- und Prüfungspflicht, im Sinne der Nr. 2 und Nr. 7 der Grundsätzlichen Eingruppierungsregelungen der Anlage 1 (Entgeltordnung zum TVöD) verzichtet werden. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Stadt, von den tariflichen Regelungen abzuweichen.

Die Maßnahme würde sich wie folgt gestalten:

Das Auswahlgremium, das über die Besetzung der ausgeschriebenen Stelle entscheidet, entscheidet anhand definierter Kriterien zugleich auch darüber, ob der ausgewählte Bewerber, die ausgewählte Bewerberin, aus Sicht des Gremiums trotz fehlender formaler Qualifikation die Tätigkeit vollumfänglich ausüben kann. Diese definierten Kriterien wurden zwischen GPR und der Verwaltung abgestimmt. Dadurch kann in vielen Fällen auf eine abgesenkte Eingruppierung verzichtet werden und die Bezahlung kann nach der tatsächlichen Wertigkeit der reinen Tätigkeit erfolgen. Die Definition der Kriterien war notwendig, um eine Gleichbehandlung unter den einzelnen Fachbereichen sicherzustellen. Sie umfassen Parameter wie fachfremde Qualifikationen, Weiterbildungen oder Berufserfahrung.

Durch den Verzicht auf die tariflichen Anforderungen in der Person bei Neueinstellungen erwarten wir uns eine höhere Attraktivität für Quereinsteiger\*innen.

b) Angebot von "Quereinsteigerprogramm" im Sinne von Qualifizierung

Aktuell bietet die Stadt Ulm gemäß TVöD für Quereinsteiger oder Beschäftigte, die sich weiterentwickeln wollen, im Verwaltungsbereich die sogenannte Erste und Zweite Prüfung (Angestelltenlehrgang I und II) an. Dies werden wir auch weiter tun, da nach Bestehen dieser Prüfungen die jeweiligen Qualifikationsanforderungen für weitere Entwicklungsschritte vorliegen und die Inhalte der Lehrgänge für die Stadt und die korrekte Aufgabenerfüllung notwendig sind.

Diese Erste und Zweite Prüfung gibt es nur für den klassischen Verwaltungsbereich. Da es aber für viele Tätigkeiten nicht sinnvoll ist, diese Prüfung abzulegen, da die Tätigkeiten ganz andere Schwerpunkte aufweisen, wurde bereits vor einiger Zeit im Bereich des kommunalen Ordnungsdienstes bei den Bürgerdiensten eine alternative Fortbildung festgelegt, die den Anforderungen der konkreten Tätigkeit viel besser entspricht. Diese Fortbildung führte im Bereich des KOD dann folgerichtig auch zu einer tätigkeitsbezogenen Eingruppierung. Künftig sollen weitere alternative Qualifikationswege definiert werden, um eine Qualifizierung für Quereinsteiger zu erreichen. Der Schwerpunkt sollte hier insbesondere im technischen Bereich liegen. Dies soll gemeinsam mit den betroffenen Fachbereichen in 2024 begonnen werden.

Bei angenommen 10 Plätzen werden Sachmittel in Höhe von **35.000€** im Jahr benötigt. Für den Aufbau von Qualifizierungsmaßnahmen und Bedarfserhebung wird ein **zusätzlicher Stellenanteil von 0,2** benötigt.

c) Einführungstag für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Rahmen eines Einführungstages sollen neue Kolleginnen und Kollegen die Stadtverwaltung Ulm besser kennenlernen. Insbesondere für Quereinsteiger\*innen (aber nicht nur) ist die Organisation einer Verwaltung zu Beginn sehr komplex. Der Einführungstag soll einen ersten Überblick über die Struktur und Leistungen der Stadtverwaltung geben. Darüber hinaus können sich die neuen Kolleginnen und Kollegen kennenlernen, was den Aufbau von beruflichen Beziehungen erleichtert

und die Vernetzung fördert. Gleichzeitig werden sie begrüßt und erfahren eine Wertschätzung durch die Arbeitgeberin Stadt Ulm. Der Einführungstag soll in einem halbjährlichen Turnus stattfinden.

Für zwei Einführungstage im Jahr werden Sachmittel in Höhe von **10.000 €** benötigt. Für die Konzeption und Durchführung ein **zusätzlicher Stellenanteil von 0,1**.

### 1.9. Stärkung des Einstiegs von ausländischen Mitarbeiter\*innen

a.) Integration von ausländischen Mitarbeiter\*innen

Zur Förderung des Einstiegs von ausländischen Mitarbeiter\*innen gehören in erster Linie:

- Ausbau der Sprachförderung z.B. durch die Volkshochschule Ulm
- Begleitung der Teams bei Integration durch einen Coach mit interkultureller Kompetenz
- Einbezug Z/CuV zur Beratung
- längerfristiges Mentoring innerhalb der Teams

Die Finanzierung der Sprachkurse sowie eines Coachings erfolgt dabei dezentral (s. 2.6).

b.) Kooperation mit dem Beratungszentrum zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse (In Via):

Berufliche Qualifikationen, die im Ausland erworben wurden, können oder müssen in Deutschland anerkannt werden. Der Verband InVia berät und begleitet internationale Fachkräfte im teils sehr aufwändigen Anerkennungsprozess. Zumeist sind im Anerkennungsverfahren ein oder mehrere Praktika notwendig, um die im Ausland erworbenen Kenntnisse zu erproben. Eine Kooperation mit der InVia Anerkennungsberatung ist anzustreben. InVia könnte internationale Fachkräfte, die sich im Anerkennungsverfahren befinden auf die Stadt Ulm als potentielle Arbeitgeberin aufmerksam machen. Gleichzeitig könnten Praktika vermittelt werden und bestenfalls resultiert daraus eine Einstellung nach Abschluss des Anerkennungsprozesses.

### 1.10. aktives Recruiting

„Proaktives“ Recruiting, auch Active Sourcing genannt, stellt eine neue Rekrutierungsstrategie dar, bei der die Stadt, nicht mehr wie bisher, nur Stellen ausschreibt und auf eingehende Bewerbungen wartet, sondern sich direkt und aktiv auf die Suche nach Wunschkandidaten macht und geeignete Personen direkt kontaktiert. Active Sourcing, das auch proaktive Suche genannt wird, ist vor allem in Business-Netzwerken wie Xing und LinkedIn mit entsprechenden Funktionalitäten gut möglich. Andere Plattformen sind auch denkbar, diese müssten jedoch noch verifiziert werden. In der Regel sind 80% der dortigen Personen passive Bewerber, die nicht gezielt auf Jobsuche sind, aber bei einem guten Angebot wechselwillig sein könnten. Genau diese Zielgruppe könnte durch aktives Recruiting für die Stadt Ulm gewonnen werden. Hierfür wäre im Bewerbungsbüro die **Aufstockung der Stellenanteile um 1,0** (bisher 2,0) erforderlich

Wichtig ist aber auch festzulegen, in welchen Bereichen, Organisationen und Qualifikationsfeldern ein aktives Recruiting für die Aufgabenerledigung der Stadt förderlich ist. Wenn die Stadt beispielsweise bei der Suche nach Sozialpädagogen/ -pädagoginnen bei freien Trägern der Wohlfahrtspflege aktiv Mitarbeitende abwirbt, kann dies durchaus zu unerwünschten Folgen für die weitere Zusammenarbeit führen. Daher ist dieses Instrument nur gezielt einzusetzen und kann nicht auf alle

Besetzungen angewandt werden. Aber in zahlreichen Bereichen ist es eine sinnvolle Möglichkeit, an passendes Personal zu kommen.

#### **1.11. zielgruppenspezifische Ansprache potenzieller Mitarbeiter\*innen**

Je nach umzusetzender Maßnahme (bspw. über Social-Media, Plakate, etc.) werden die Zielgruppen entsprechend adressiert, z. B.

- durch altersspezifische Ansprache (Berücksichtigung der Erwartungen junger und älterer Menschen an das Arbeitsleben)
- durch Ansprache je nach unterschiedlicher Lebensphase (z.B. Beurlaubte, Rentner\*innen).

- bei Quereinsteiger\*innen, mit Ansprache entsprechend des beruflichen Hintergrunds und der Anforderungen bestimmter Bereiche, z. B. Soziales, Kultur.

Ein mögliches Instrument zur Klärung der Anforderungen potenzieller Mitarbeiter\*innen bildet die gestartete Umfrage zur Wahrnehmung des Personalauswahlprozesses der Stadt Ulm bei Bewerbenden. Eine positive Wahrnehmung des Auswahlprozesses ist ein wesentlicher Erfolgs- und Attraktivitätsfaktor am Arbeitsmarkt. Deshalb wird der Prozess in einem Kooperationsprojekt seit Juli 2023 mit dem Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Ulm evaluiert. Ziel des Projekts ist es, die konkrete Wahrnehmung sowohl bei zu- als auch abgesagten Bewerbungen mittels einer gezielten Befragung zu eruieren. Der Auswertungsbericht wird konkrete Maßnahmen zur Prozessoptimierung aufzeigen.

#### **1.12. Verringerung der Hürde bei der Einreichung von Bewerbungen**

Bei bestimmten Berufsbildern kann der Verzicht auf einzelne Bewerbungsunterlagen (bspw. Zeugnisse oder Anschreiben) in Erwägung gezogen werden. Beispielsweise könnten entsprechende Eingangskanäle (Social-Media) aufgebaut werden, um schlanke Kurzbewerbungen zu ermöglichen und die Hürden einer vollumfänglichen Bewerbung herabzusetzen. Ein persönliches Gespräch durch ein aktives Recruiting könnte dabei auch das Anschreiben ersetzen. Auch kann berufsspezifisch getestet werden, ob Bewerbungserfordernisse gesenkt werden können (bspw. bei Reinigungskräften). Es ist notwendig, hierfür die Bereitschaft bei den Führungskräften zu schaffen. Es bietet sich daher ein Pilotverfahren bei einzelnen interessierten Abteilungen an.

#### **1.13. Potenzial als essentielles Kriterium für die Personalauswahl - Bereitstellung von Instrumenten und Methoden zur Potenzialmessung**

Um Instrumente für eine Potenzialmessung breitgefächert einzusetzen, sind weitere Sachmittel erforderlich. Die Höhe kann derzeit noch nicht beziffert werden, da zunächst ein geeignetes Instrument gefunden werden muss.

#### **1.14. Flexibilisierungen in der Bewirtschaftung des Stellenplans**

Bei der aktuellen Arbeitskräftemangellage ist es notwendig, in Einzelfällen auch über den Bedarf/den Stellenplan hinaus einzustellen. Beispielsweise sind folgende Konstellationen denkbar:

- gutes befristet eingestelltes Personal ggf. nach Ablauf der Befristung zusätzlich zum Stellenplan zu halten bis eine passende Stelle frei wird
- überlappende Weiterbeschäftigung von Rentner\*innen zur Wissensweitergabe
- bei sehr guter Bewerberlage bei einer Ausschreibung und zu erwartenden Personalabgängen in passenden Bereichen sollten gute Nachrücker\*innen über Plan eingestellt werden können ("was man hat, hat man").

Eine Möglichkeit ist hier die Einrichtung eines "Stellenpools" für eine höhere Flexibilität sowie eine "risikofreudigere" Einstellung und Nutzung der Probezeit. Vorgeschlagen wird daher die Bildung eines von ZSD/P verwalteten Stellenpools von zunächst 10 Stellen, um über den Stellenplan hinaus agieren zu können. Für die tatsächlich benötigten Stellenbesetzungen müssen Mittel aus AFM, je nach Bedarf, abgerufen werden können. Dies soll in 2024 getestet und dann ggf. institutionalisiert werden.

#### 1.15. **Aufbau eines Bewerberpools für qualifizierte, nicht eingestellte Bewerber\*innen**

Aufbau eines Bewerberpools im städtischen Bewerbungsportal für die Abteilungen zur Sichtung von bspw. zweitbesten Bewerber\*innen, Initiativbewerbungen und externen Bewerbungen von parallelen Ausschreibungen. Damit kann eine Prüfung der Passung für andere Stellen innerhalb der Stadt (auch fachbereichsübergreifend) erfolgen. Die Abteilungen sollen hierzu einen entsprechenden dezentralen Zugriff auf den Bewerberpool erhalten. Es ist geplant, mit dem Softwarehersteller des eRecruiting eine Lösung aufzubauen. Für die Umsetzung und den laufenden Betrieb ist eine Personalressource im Bereich Bewerbungsbüro nötig mit **mind. 50 %**. Die Sachmittel für die Bereitstellung etwaiger zusätzlicher Softwarefunktionen können aktuell noch nicht beziffert werden.

#### 1.16. **Prüfung der Bereitstellung von (zeitlich befristetem) Wohnraum für den beruflichen Einstieg, auch zur Steigerung der Vernetzung**

Die Verfügbarkeit von Wohnraum ist für den Zuzug von Arbeitskräften in die Region Ulm ein wichtiger Standortfaktor. Die Wohnungsmarktlage ist allgemein in der Region auch auf absehbare Zeit angespannt. In Bewerbungsgesprächen wird zunehmend öfters nach einer Unterstützung bei der Wohnungssuche und auch direkt nach städtischem Wohnraum gefragt. Welche Optionen hier ganz konkret für die Arbeitgeberin Stadt Ulm bestehen, wurde bislang noch nicht untersucht und soll konkret geprüft werden.

## 2. **Personalentwicklung**

### 2.1. **Einführung von neuen / weiteren Entwicklungsprogrammen**

Ähnlich zum Traineeprogramm sollen weitere Entwicklungsprogramme konzipiert werden, um auch Zielgruppen wie z.B. Fachwirte, Meister etc. zu erreichen. Eine Erweiterung auf andere Zielgruppen ist denkbar. Das Budget für dieses neue Angebot sollte geschaffen werden. Mit **40.000 € zusätzlich pro Jahr** können parallel 2 Kurse jährlich angeboten werden. Darüber hinaus sollten auch entsprechende Personalkapazitäten bei ZSD/P-E zur Organisation und Koordinierung geschaffen werden (**30 %**).

### 2.2. **Ausbau der Karriereberatung und der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.**

Zur Unterstützung und Orientierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll die interne Karriereberatung ausgebaut werden. Sie hilft dabei, individuelle Ziele, Fähigkeiten und Interessen zu identifizieren und mit den Möglichkeiten und Anforderungen der Stadtverwaltung abzugleichen sowie auf den zukünftigen Bedarf hin auszurichten. Dies ist insbesondere notwendig, wenn bei der Einstellung künftig der Fokus auf Potenzialen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen liegen wird (siehe 1.8.a.)) und umfasst alle Mitarbeiter\*innen von gewerblich-technischen bis hin zu akademischen Hintergründen. Dazu soll ein Kompetenzmanagement entwickelt

werden. Dieses sollte auch ein digitales Tool zur Erfassung von Fähigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten sowie einem Matching mit aktuellem und künftigen Bedarf beinhalten.

Des Weiteren sollen die Beschäftigten künftig die Möglichkeit erhalten, sich im Rahmen eines Karrieretages über die internen Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierewege zu informieren. Dies fördert die Vernetzung innerhalb der Stadtverwaltung und liefert auf kompakte Weise Informationen über die verschiedenen Tätigkeitsfelder. Zentrales Thema des Karrieretags soll die berufliche und persönliche Weiterbildung sein. Veranstaltet wird der Tag von ZSDP gemeinsam mit den Fach-/Bereichen.

Für die Planung und Umsetzung wird personelle Ressource (Konzeption und Projektmanagement) von **70%** benötigt, für die Weiterführung als Daueraufgabe voraussichtlich **weitere 50 %**. Die Einführung der benötigten Software zum Kompetenzmanagement wird über die Roadmap Digitale Verwaltung angemeldet. Sachmittel können derzeit noch nicht beziffert werden.

### **2.3. Prüfung der Möglichkeit zum Einsatz von Job-Rotation**

Um das gegenseitige Verständnis und das siloübergreifende Denken zu fördern, soll geprüft werden, ob sich das Instrument Job-Rotation hierfür eignet.

### **2.4. Einführung einer Lernplattform, Ausbau e-learning**

Aus der "Roadmap Digitale Verwaltung Ulm" geht hervor, dass Fort- und Weiterbildungsformate auf die digitalen Erfordernisse angepasst und ergänzt werden sollen. Zukünftig soll mit einer Lernplattform selbstgesteuertes und zeitlich ungebundenes Lernen möglich sein. Grundlage dafür ist eine konsequente Ausrichtung am Menschen, seinen Aufgaben und Bedürfnissen (Kundenzentrierung). Um als Treiber der Digitalisierung zu wirken, sollen weitere digitale Formate in Form von E-Learnings angeboten werden. Dadurch werden die digitale Denkweise sowie die digitalen Fähigkeiten weiterentwickelt. Zudem unterstützt E-Learning die Einführung von neuen Personalentwicklungsmaßnahmen, bereitet auf zukünftige Anforderungen vor und leistet einen Beitrag zum lebenslangen Lernen. Die Lernplattform wird eine Vielzahl von Lerninhalten (E-Trainings) für die öffentliche Verwaltung und weitere Themen der persönlichen und kommunikativen Kompetenz beinhalten. Die digitalen Lerninhalte sollen von den Mitarbeitenden zu jeder Zeit gebucht und genutzt werden können. Mitarbeitende finden eine Online-Schulungsbibliothek mit einer umfangreichen Auswahl an Online-Kompetenztrainings, Webinare, Videos, Micro Learnings, Learning-Nuggets etc. Zudem soll es möglich sein, eigene Lerninhalte zu entwickeln und einzustellen. Auch fachspezifische Inhalte die z.B. für das Onboarding oder den Wissenstransfer notwendig sind, können eingepflegt und abgerufen werden. Die Lernplattform ersetzt keine Präsenzschulungen, sie fördert sie vielmehr. Beschäftigte können sich schnell und unkompliziert über die Lernplattform zu Präsenzseminaren anmelden und z.B. direkt ein Feedback geben, sowie ihre Zertifikate einsehen und herunterladen. Sie können selbstverantwortlich an ihrer eigenen Entwicklung arbeiten und neue Angebote wahrnehmen, die das System unterstützend vorschlägt. Lernende greifen damit selbständig auf Lerninhalte zu. Die Lernmaterialien werden in verschiedenen Formaten angeboten und können aus unterschiedlichen Quellen in die Lernplattform eingespeist werden. Die notwendigen Sachmittel können noch nicht exakt beziffert werden

### **2.5. Aufstockung der zentralen Fortbildungs- und Coachingmittel zur Kompetenzentwicklung**

Die Mittel für zentrale Fortbildungen sollen künftig sukzessive erhöht werden (bisheriger Planansatz 310.000 €) Diese Mittel werden benötigt, um aktuelle Kostensteigerungen für die Durchführung und Abwicklung von bereits bestehenden Programmen zu kompensieren (Neue Führungskräfte, Traineeprogramm, Fortbildungen generell, Referenten, VH Logistik).

Mit einer Bildungsbedarfsanalyse wird noch in 2023 der konkrete Fortbildungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt. Auf Basis der Ergebnisse wird das zentrale Angebot angepasst. Auch fachspezifische Bedarfe werden ermittelt, wobei nicht alle fachspezifischen Bedarfe über das zentrale Seminarprogramm abgedeckt werden. Daher soll das dezentrale Fortbildungsbudget ebenfalls und bereits im ersten Schritt ab 2024 ausgebaut werden (s. 2.6).

Die Mittel für Coaching sollten aufgestockt werden, um nicht nur Führungskräften, sondern auch Mitarbeitenden ein Angebot machen zu können. Es ist nicht damit zu rechnen, dass eine große Welle der Nachfrage anbricht, wenn das Angebot geöffnet wird. Vielmehr bedarf es einer unbürokratischen Möglichkeit, Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme in die Breite zu geben. Dadurch können einerseits die Mitarbeitenden selbst bei Bedarf auf das Angebot zurückgreifen und Unterstützung erhalten. Andererseits können Führungskräfte ihren Mitarbeitenden im Sinne einer dezentralen Personalentwicklung unkompliziert und bedarfsgerecht Entwicklungsmöglichkeiten zukommen lassen. Auf Ebene der Mitarbeitenden wird Coaching aktuell ausschließlich zur Krisenprävention- und Bewältigung eingesetzt, nicht jedoch zur Entwicklung.

Hierfür ist eine Erhöhung der Sachmittel um **ca. 30.000.-** nötig.

Zusätzlich sollen Coachingkompetenzen für beratende Rollen und Funktionen und bei Führungskräften ausgebaut werden.

Für diese Qualifizierungsmaßnahme werden, zusätzlich zu oben bereits genannten Erhöhung weitere Sachmittel in Höhe **von 10.000€** benötigt.

## **2.6. Erhöhung des Fortbildungsbudgets der Fach-/Bereiche**

Die bestehenden dezentralen Fortbildungsbudgets in Höhe von stadtweit insgesamt ca. 600.000 € sind zum Teil zu knapp bemessen. Es wird daher vorgeschlagen, eine Erhöhung der Fach-/Bereichsbudgets für fachliche Fortbildungen als Start für den Haushalt 2024 **um stadtweit 250.000 €** zu erhöhen (Die Verteilung erfolgt nach dem Mischschlüssel zur Verteilung der Managementprämie (5. Arbeitspapier zur Budgetierung)).

Diverse aktuelle Studien (z.B. Studie des Stifterverbands und von Mc Kinsey) sprechen von jährlich steigenden Budgeterhöhungen in der Weiterbildung im behördlichen Umfeld i.H.v. rund 6%. Es ist geplant, den konkreten zentralen sowie dezentralen Mittelbedarf in 2024 genau zu analysieren und für die Folgejahre den weiteren Bedarf ggf. nachzumelden.

## **2.7. Stärkung der Befähigung der Mitarbeiter\*innen in der Prozessoptimierung**

Es ist davon auszugehen, dass der Personalbedarf in Zukunft nicht mehr gedeckt werden kann. Dies wird aus der Personalstrategie (Anlage 1) sehr deutlich. Um Prozesse zu automatisieren und damit Beschäftigte zu entlasten und Leistungen weiter anbieten zu können, müssen diese fortlaufend verschlankt und optimiert werden. Dazu müssen die Kompetenzen im Bereich Prozessoptimierung stadtweit ausgebaut und vertiefende Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten werden. Dies erfordert höhere zentrale Mittel für Fortbildung (siehe 2.5).

## **2.8. Optimierung von Führung**

Da die Führungskräfte eine ganz erhebliche Rolle für ein erfolgreiches Arbeitsumfeld spielen, sollen neben den bereits vorhandenen Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zum Thema Führung, weitere Maßnahmen angegangen werden:

- Organisatorische Überlegungen und Aufgabenkritik, um zu realistischen Führungsspannen zu kommen
- Einführung eines Mentoringprogramms: Derzeit gibt es Mentoring nur bei leitenden Führungskräften, die neu bei der Stadtverwaltung Ulm einsteigen. Dieses Programm soll auf weitere Ebenen ausgebaut werden. Für die Konzeption und die spätere Umsetzung sind sowohl Sachmittel als auch Personalressourcen notwendig (**Stellenanteil mind. 0,2**, Sachmittel hängen von der Konzeption ab)
- Prüfung des Einsatzes von 360 Grad-Feedback
- geteilte Führung: Die Möglichkeit zur geteilten Führung ist sowohl für die Stellenbesetzung, als auch für die Personalgewinnung / Personalbindung wichtig. Hierfür müsste ein zentrales Gesamtbudget für die Doppelbesetzungen geschaffen werden, um eine geteilte Führung zu ermöglichen. Mindestbedarf wäre pro geteilter Stelle 10%.
- weitere Förderung der Vernetzung unter den Führungskräften: Neben den bereits bestehenden zentralen Vernetzungstreffen (z.B. Führungsrunden und -klausuren, meet & more) sind weitere Formate vorstellbar, z.B. eine jährliche "Woche der Führung". Dabei sollen Führungskräfte aller Ebenen für neue Themen sensibilisiert werden. Mit Impulsvorträgen, Gelegenheiten zur Reflexion, Netzwerktreffen und Seminaren soll die "Woche der Führung" gestaltet werden.  
Für die Umsetzung werden weitere Sachmittel in Höhe von **10.000€** benötigt.

## 2.9. **Künftig Verzicht auf die Anforderungen in der Person bei der Eingruppierung**

Wie unter 1.8.a) dargestellt, ist beabsichtigt, künftig auf die tariflich vorgeschriebenen formalen Qualifikationen unter bestimmten Umständen zu verzichten und bei der Einstellung mehr auf die Potenziale, Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen Wert zu legen. Dies erfordert dann aber im Anschluss Möglichkeiten zur Weiterentwicklung (fachlich, persönlich). Das ist mit den bestehenden und den oben dargestellten geplanten Maßnahmen möglich. Es ist weiterhin förderlich, die Entwicklungsangebote der Stadt wahrzunehmen, auch wenn es zunächst dann keine direkten finanziellen Verbesserungen zur Folge hat. Das gesamte Spektrum an Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb der Stadt Ulm und damit verbunden auch die eigenen Fortkommensmöglichkeiten, stehen nur bei einem breiten Qualifikationsprofil zur Verfügung.

## 3. **Personalbindung**

### 3.1. **Prüfung und Optimierung von Bezahlstrukturen: mittlere und untere Entgeltgruppen**

Die Bezahlstruktur ergibt sich im Wesentlichen aus der Stellenbewertung einerseits und den persönlichen Voraussetzungen für die Eingruppierung andererseits. Beide Vorgänge sind tariflich normiert und die Verwaltung nutzt bereits heute vorhandene Spielräume in der Eingruppierung bzw. bei der Stellenbewertung und legt Tarifmerkmale großzügig (soweit möglich bei unbestimmten Rechtsbegriffen) zugunsten der Beschäftigten aus - und zwar über alle Entgeltgruppen hinweg, bspw.:

- Eingruppierung aller KITA-Erzieher\*innen stadtweit in EG S8b (anstatt in die EG S8a)
- Eingruppierung der Mitarbeitenden in der Straßenreinigung in EG 3 (statt in EG 2Ü)
- Eingruppierung der Amtsbot\*innen in EG 4 (statt in EG 3)

In Fällen, in denen im Bewertungsverfahren die tarifliche Eingruppierung auch bei wohlwollender Auslegung des Tariftextes im Quervergleich als nicht angemessen erschien, wurden den zuständigen Gemeinderatsgremien sog. strukturelle Bewertungsentscheidungen zur Beschlussfassung vorgelegt (übertarifliche Eingruppierung). Beispiele sind die Bewertungsentscheidung für Beschäftigte in Geschäftszimmern, Schalterkräfte im Einwohnermeldewesen und in den Dienstleistungszentren, Schulsekretariate sowie in den Erstanlaufstellen bei SO.

Der jüngste Tarifabschluss im TVöD stand unter dem Eindruck der zuletzt hohen Inflation und sieht neben der Auszahlung einer Inflationsausgleichsprämie ein deutliches Plus beim Entgelt vor (ab März 2024).

- Die steuerfreie Inflationsausgleichsprämie von 3.000€ für Vollbeschäftigte (Teilzeitbeschäftigte anteilig) wird unabhängig von der individuellen Eingruppierung gewährt und in den Monaten Juli 2023 bis Februar 2024 ausbezahlt.
- Zum Stichtag 01.03.2024 werden die Tabellenentgelte aller Beschäftigten um 200 € erhöht (sog. Sockelbetrag). Diese um 200 € erhöhten Entgelte werden zusätzlich um 5,5 Prozent erhöht. Soweit dabei keine Erhöhung um 340 Euro erreicht wird, wird der betreffende Erhöhungsbetrag auf diese Summe festgesetzt.

Nachdem die Beschäftigten in den unteren Entgeltgruppen durch die hohe Inflation wirtschaftlich besonders unter Druck gesetzt wurden, kommt ihnen die Systematik des jüngsten Tarifabschlusses entgegen<sup>1</sup>:

Beispiel	Tabellenentgelt bis 29.02.2024	Tabellenentgelt ab 01.03.2024	Erhöhung in Prozent
EG 1 Stufe 3	2.048,86 €	2.388,86 €	16,6 %
EG 2 Stufe 3	2.486,89 €	2.834,67 €	14,0 %
EG 3 Stufe 3	2.660,65 €	2.921,62 €	13,4 %

Ferner profitieren Beschäftigte in unteren Entgeltgruppen von der stadtinternen Nachfolgeregelung zur Dienstvereinbarung für das sog. Leistungsentgelt nach §18 TVöD:

Die zum 01.01.2022 in Kraft getretene Dienstvereinbarung über eine Sonderzahlung (alternativer Entgeltanreiz im Rahmen des §18a TVöD-V) sieht eine betragsmäßig gleiche Ausschüttung des ursprünglich für das Leistungsentgelt nach §18 TVöD gebildeten Budgets vor, unabhängig von der individuellen Eingruppierung. Das

<sup>1</sup> Mit Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns auf 12,00€ zum 01.10.2022 liegt das tarifliche Stundenentgelt in EG 1 Stufe 2 (derzeit 11,89 €) erstmals unterhalb dieser Grenze. Nach der anstehenden nächsten Erhöhung des Mindestlohns zum 01.01.2024 auf dann 12,41 € werden auch die Entgelte der EG 1 Stufen 3 und 4 darunter liegen, bevor die Tarifsteigerung zum 01.03.2024 für eine Korrektur sorgen wird. ZSD/P wird bis dahin eine individuelle Aufstockung der betroffenen Entgelte auf Mindestlohniveau vornehmen.

bedeutet, dass Beschäftigte in der EG 2 hieraus denselben Betrag als Sonderzahlung erhalten, wie Beschäftigte bspw. in EG 15 (jeweils in Abhängigkeit vom individuellen Beschäftigungsumfang). Zuletzt betrug die Sonderzahlung 921,32 Euro für eine/n Vollzeitbeschäftigte/n.

### 3.2. Prüfung und Optimierung von Bezahlstrukturen: Zulagen

Die Gewährung von Zulagen ist bereits heute ein Standard. Für zahlreiche der vielfältigen Berufsgruppen bei der Stadt Ulm ist die Gewährung einer Zulage tariflich vorgegeben, wie bspw. die SuE-Zulage an Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst, die Vorarbeiterzulage, die Forstzulage, die Zulage an Musikschullehrer oder die Theaterbetriebszulage.

Zusätzlich werden Zuschläge bspw. für Nachtarbeit, Sonntagsarbeit oder Überstunden sowie sog. Erschwerniszuschläge nach dem Tarifvertrag über die Zahlung von Erschwerniszuschlägen an Arbeiter gewährt.

Im Zeitraum 01.07.2022. - 30.06.2023 wurden rd. 4,2 Mio. Euro an tariflichen Zulagen und Zuschlägen ausbezahlt.

Daneben stehen in Form der Arbeitsmarktzulage sowie der Fachkräftezulage Instrumente zur Verfügung, die eine individuelle Zulagengewährung im Einzelfall ermöglichen. Die Zuständigkeit für die Gewährung sowohl der Arbeitsmarktzulage, wie auch der Fachkräftezulage, wurde auf die Verwaltung übertragen (vgl. GD 384/09 und GD 358/21). Ein Nebeneinander von Fachkräftezulage und Arbeitsmarktzulage ist grds. möglich, jedoch darf der Gesamtbetrag von 1.000€ mtl. nicht überschritten werden. Obwohl die beiden Zulagen Einzelfalllösungen ermöglichen, werden sie dennoch nur selten seitens der Abteilungen angefragt, da sie stets mit einem "Hervorheben" einzelner verbunden sind und zu Missmut in den Teams führen können.

Neben den tariflichen und individuellen Zulagen könnten künftig vermehrt Zulagen für Mitarbeitergruppen bzw. Teams gewährt werden, die mit einer besonderen Aufgabe betraut sind oder unter erschwerten Bedingungen ihrer Arbeit nachgehen. Beispielhaft sei die Lösung zur Rufbereitschaft des Sozialen Dienstes für Familien (SD-F) der Abteilung Soziales genannt, nach der diejenigen eine Prämie erhalten, die an der Rufbereitschaft teilnehmen (vgl. GD 069/22).

Da die Anforderungen an Beschäftigte im sog. "front-office-Bereich" wie bspw. im Ausländer- und Meldewesen oder dem Ordnungsdienst zuletzt weiter angewachsen sind, soll künftig **für entsprechend anspruchsvolle Tätigkeiten eine eigene Zulage** gewährt werden. ZSD/P wird sich hierzu mit den Verantwortlichen in den Fach-/Bereichen in Verbindung setzen, um die betroffenen Teams zu benennen und Form sowie Höhe einer finanziellen Anerkennung zu erörtern. Ein abgestimmtes Ergebnis wird den zuständigen Gremien zur Beschlussfassung vorgelegt.

Da Zulagen und Prämien aus den jeweiligen Fach-/Bereichsbudgets finanziert werden, entsteht kein zusätzlicher Zuschussbedarf.

### 3.3. Würdigung von Schicht- und Wochenendarbeiter\*innen

TVöD-Beschäftigte im Schichtdienst bzw. mit Diensten an Wochenenden erhalten für sog. "Sonderformen der Arbeit" (neben Schicht, Wechselschicht fallen hierunter bspw. Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienst, Nachtarbeit und Sonntagsarbeit) einen tariflich

vereinbarten finanziellen Ausgleich. Für Sonntagsarbeit wird bspw. ein Zeitzuschlag i.H.v. 25% "des auf eine Stunde entfallenden Anteils des Tabellenentgelts der Stufe 3 der jeweiligen Entgeltgruppe" (§8 Abs. 1 TVöD) gewährt, Beschäftigte in ständiger Schichtarbeit erhalten eine Schichtzulage von 40 Euro monatlich nebst bis zu drei Tagen Sonderurlaub p.a.

Als zusätzliche nicht-monetäre Würdigung soll künftig einmal jährlich eine separate Gemeinschaftsveranstaltung für Kolleginnen und Kollegen angeboten werden, die regelmäßig nachts, an Wochenenden oder in Wechsel-/Schicht arbeiten. Das Angebot ist mit dem GPR im Rahmen der Richtlinien für Gemeinschaftsveranstaltungen zu vereinbaren, das Budget könnte dann 30 Euro je Mitarbeiter betragen.

### **3.4. Prüfung einer erweiterten Verbeamtung und deren Auswirkungen**

Grundsätzlich steht es nicht im Belieben einer Verwaltung, ob für eine staatliche Aufgabe Beamte oder Arbeitnehmer beschäftigt werden, was sich in letzter Konsequenz aus der Verfassung (Art. 33 IV GG sowie Art. 77 I LV BW) ergibt. Die konkreten Voraussetzungen für eine Verbeamtung ergeben sich aus den §§7 ff. Beamtenstatusgesetz sowie landesrechtlichen Regelungen (grob: Staatsangehörigkeit, Verfassungstreue, Laufbahnbefähigung).

Insbesondere für den Erwerb der Laufbahnbefähigung existieren mittlerweile - neben dem klassischen Weg des Vorbereitungsdienstes mit anschließender Laufbahnprüfung - viele alternative Varianten, die die jeweiligen Landesministerien (je nach Fachrichtung) in den sogenannten Laufbahnverordnungen vorgegeben haben (z.B. für den Verwaltungsdienst das Innenministerium, für den mittleren, gehobenen und höheren Dienst in Umwelt, Naturschutz, Biologie, Chemie, Physik oder Arbeitsschutz das Umweltministerium, für den mittleren, gehobenen und höheren eichtechnischen Dienst sowie den gehobenen und höheren bautechnischen Dienst in der Fachrichtung Städtebau und Raumordnung das Wirtschaftsministerium oder für den höheren ärztlichen Dienst das Sozialministerium). Diese Möglichkeiten erleichtern auch abseits des klassischen Weges (Vorbereitungsdienst nebst Laufbahnprüfung) den Zugang in ein Beamtenverhältnis.

Die Stadt Ulm hat bislang bei Ernennungen von Beamten ihr vorhandenes Ermessen restriktiv ausgeübt. Grundlage hierfür ist nicht zuletzt ein DEZ-Beschlusses (aus dem Jahr 2017, wonach "Verbeamtungswünsche von bereits zur Stadt gehörenden Beschäftigten [...] weiterhin restriktiv zu behandeln" seien) sowie eine vergleichende Betrachtung der Arbeitsplatzkosten (diese sind bei Beschäftigten regelmäßig signifikant geringer - im Vergleich zu den Arbeitsplatzkosten eines entsprechend eingesetzten Beamten).

Da die Möglichkeit einer Verbeamtung in Einzelfällen eine Personalgewinnungs- oder Personalbindungsmaßnahme unterstützen kann, prüft ZSD/P (bei Bedarf gemeinsam mit den Abteilungen), welcher Bedarf in den Abteilungen der Stadt besteht, wie sich die Praxis in anderen Kommunen darstellt und ob (und evtl. inwieweit bzw. in welchen Grenzen) im Einvernehmen mit einer fehlerfreien Ermessensausübung ein einfacherer Zugang zum Beamtenverhältnis möglich ist.

Ein abgestimmtes Ergebnis wird sodann den zuständigen Gremien zur Beschlussfassung vorgelegt.

### **3.5. Künftig Verzicht auf die Anforderungen in der Person bei der Eingruppierung**

Damit die bereits bei der Stadt beschäftigten Kolleg\*innen gegenüber den ab 2024 neu eingestellten nicht benachteiligt werden, muss der Verzicht auf die Anforderungen in der Person auch auf diese übertragen werden. Diese Personalfälle werden dann aufgearbeitet und mit dem Stichtag 01.11.2023 Schritt für Schritt umgesetzt. Der Verzicht auf die Ausbildungs- und Prüfungspflicht soll auch gelten, wenn ein befristetes Beschäftigungsverhältnis (bei dem diese gemäß Tarifvertrag nicht gilt) bei gleicher Tätigkeit in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis umgewandelt wird.

### **3.6. Erweiterung der Kinderbetreuung**

Ein Unterstützungsangebot zur Kinderbetreuung wird als wichtiges Merkmal eines modernen Arbeitgebers wahrgenommen.

Aktuell stellt die SWU der Stadt acht Ü3-Betreuungsplätze zur Verfügung, die regelmäßig in Anspruch genommen werden. Die Warteliste umfasst derzeit 12 Kinder, die eine Betreuung mit Beginn in 2023 beantragt haben und bislang nicht zum Zuge gekommen sind (ZSD/P liegen jedoch keine Daten darüber vor, in wie vielen anderen Kitas eine Betreuung angefragt wurde und ob der Betreuungswunsch dort ggf. bereits erfüllt wurde).

Zusätzlich zur Kinderkrippe Energiezwerge sollte idealerweise auch ein Betreuungsangebot für Ü3 Kinder geschaffen werden.

Ob und zu welchem Zeitpunkt ein Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuung bei der Stadt Ulm angegangen werden kann, ist aufgrund der angespannten Personalsituation und dem Mangel an geeigneten Betreuungsplätzen derzeit nicht absehbar. ZSD/P steht diesbezüglich mit der Abteilung KITA in regelmäßigem Kontakt und wird einen Vorschlag erarbeiten, sobald sich die Möglichkeit dazu bietet.

### **3.7. Verbesserung der Unternehmenskommunikation / Information der Mitarbeitenden**

Zur Verbesserung der internen Information der Mitarbeitenden und Optimierung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit soll mittelfristig gemeinsam mit Z/ÖA eine ganzheitliche stadtinterne Kommunikationsstrategie erarbeitet werden. Es ist wichtig, alle Beschäftigten bestmöglich zu erreichen. Besonders im Fokus stehen dabei Personen, die im handwerklichen Bereich, Außendienst, in Kitas oder in Außenstellen arbeiten.

Es geht dabei inhaltlich zunächst um

- Relaunch von ulm/intern (Mitarbeiterportal)
- weitere interne Kommunikationsmaßnahmen und -möglichkeiten
- Informationen z.B. in Form von Checklisten, Vorträgen zu stadtinternen Regeln und Strukturen etc.

Hierfür ist mit Z/ÖA die Erstellung einer Strategie und Konzeption (2025) angedacht, die den Bedarf, die Optionen und notwendige Maßnahmen bündeln soll.

Die erforderliche personelle Ressource für die Projektentwicklung und Konzeptionierung beläuft sich in Summe auf **100 % (ZSD/P und Z/ÖA je 50 %)**, die nötigen Sachmittel für eine externe Begleitung betragen ca. **50.000.-**.

### **3.8. Weiterer Ausbau der Vernetzung von Abteilungen und Fach-/Bereichen**

Die Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung hängt auch davon ab, wie gut die Abteilungen und Bereiche, zuständigkeitsübergreifend und auch temporär in flexiblen Formaten zusammenarbeiten. Die Anforderungen sind bereits jetzt vielfältig und wechselnd. Um sie zu bewältigen, ist eine reine Arbeit in Zuständigkeitssilos nicht mehr

passend. Ein wichtiger Faktor für das Gelingen flexibler Formate ist das gegenseitige Verständnis, das durch Vernetzungsformate gefördert wird. Die Wirkung der bestehenden und aktuell geplanten Maßnahmen (1.8.c, 2.1, 2.2, 2.3, 2.9) ist daher laufend zu evaluieren und anzupassen.

### 3.9. **Stärkung des Gesundheitsmanagements (BGM) und des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)**

Das BGM als Aufgabe zur Sicherung der Gesundheit der Belegschaft und als strategischer Überbau zum BEM und zur Betrieblichen Gesundheitsförderung nimmt stadtintern gesundheitsrelevante Themen in den Blick.

Durch die rasante Veränderung der Arbeitswelt, der damit einhergehenden Anforderungen an die Belegschaft, digitale Arbeitsformen und immer mehr Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort steigen die Herausforderungen für das BGM. Ziel ist es, durch die Etablierung einer nachhaltigen Gesundheitskultur die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten.

Aktuell werden im Rahmen der Gesundheitsförderung bereits diverse Gesundheitskurse, -Seminare, -Projekte sowie die Aktion "Gesundheitstage" mit Workshops, Impulsvorträgen, Gesundheitschecks, etc. angeboten. In diesem Jahr fanden 4 Kurse mit jeweils 10 Einheiten (2 digitale Angebote, 2 vor Ort) statt. Zu den Gesundheitstagen im Juli wurden über 2 Wochen hinweg 26 Angebote präsentiert, davon 7 digital. Zusätzlich konnte über den gesamten Zeitraum das Hans-Lorenser-Sportzentrum, unabhängig von der Anzahl der Angebote, genutzt werden.

In 2023 startet in Zusammenarbeit mit dem Gesamtpersonalrat ein Prozess zur Evaluation der städtischen Angebote und Maßnahmen und zur Bedarfserhebung in den jeweiligen Fach-/Bereichen mit dem Ziel, zukunftsorientierte und nachhaltige Unterstützungsformen für die kommenden Jahre zu konzipieren und dem BGM eine strategische Ausrichtung zu geben.

Für die Konzeption zur Weiterentwicklung des BGM bedarf es ab 2024 eines **zusätzlichen Stellenanteils von weiteren 0,5** (bisher 0,5) **und eine Erhöhung der Sachmittel um 40.000 €** für Einkauf externer Fachexpertise, Begleitung und Umsetzung (bisher 30.000 €).

Das BEM und die Betriebliche Sozialberatung der Stadt Ulm sind bereits seit langem wesentliche Bestandteile der Mitarbeiterfürsorge. Persönliche Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern nehmen die Vereinbarkeit von Gesundheit und Beruf sowie die Klärung von persönlichen Problemen und Konflikten im Team in den Blick, und tragen damit wesentlich zur individuellen Personalentwicklung, zur Mitarbeiterzufriedenheit in den Abteilungen und nicht zuletzt zur Mitarbeiterbindung an die Stadt Ulm als Arbeitgeber bei. Leider ist seit Jahren, insbesondere seit der Corona-Pandemie, eine starke Zunahme der Fallzahlen im BEM und in der Sozialberatung festzustellen. Waren es 2018, also vor der Corona-Pandemie, noch rd. 450 BEM-Angebote in einem Jahr, so werden es Ende 2023 voraussichtlich rd. 800 BEM-Angebote sein. Dieser enorme Fallzahlenanstieg innerhalb von 5 Jahren macht deutlich, dass in den Abteilungen hohe Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit aufgefangen werden müssen. Das führt zu weiteren Arbeitsbelastungen der verbleibenden Kolleg\*innen in den Abteilungen und in der Folge zu einem Mangel an Motivation und Produktivität. Aufgrund der immensen Fallzahlensteigerung ist eine Aufstockung im Bereich BEM / Sozialberatung **um einen Stellenanteil von 1,0** erforderlich (bisheriger Stellenanteil 1,5) Ein Ziel ist, ein BEM-Berichtswesen im Sinne eines Monitorings aufzubauen und "krankmachende" Belastungen in den Abteilungen zu erkennen. Daraus können präventive Lösungsansätze mit den Abteilungen entwickelt werden.

### 3.10. Maßnahmen im Zusammenhang mit "Altersgerechtem Arbeiten"

Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung orientieren sich ganzheitlich am Alterungsprozess und beziehen sich auf das gesamte Erwerbsleben aller Altersgruppen. Die generelle Zielsetzung dabei ist, Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten, d.h. die Regelaltersgrenze möglichst auszuschöpfen und ggf. auch über die die Regelaltersgrenze hinaus eine Beschäftigung zu ermöglichen und Modelle hierfür zu erarbeiten und zu etablieren. Folgende Handlungsfelder sind dabei in den Blick zu nehmen:

- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- soziale Beziehungen
- Arbeitsumgebung
- betrieblicher Kontext

Die Handlungsfelder sollen folgende arbeitsbezogenen Merkmale erreichen:

- Körperliche und psychische Gesundheit
- Arbeitsmotivation und -zufriedenheit
- Leistung und Produktivität
- Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Dieses Thema sollte gemeinsam mit dem GPR und den Fach-/Bereichen bearbeitet werden.

### 3.11. Ausbau und Modernisierung der Freiwilligkeitsleistungen

Die Stadt bietet ihren Beschäftigten bereits heute einige interessante Freiwilligkeitsleistungen an, mitunter:

- Zuschuss zum mtl. D-Ticket, der bei den Beschäftigten verbleibende Eigenanteil beträgt 15 €.
- Angebot von vergünstigten Mittagessenmöglichkeiten, Mitarbeitereigenanteil derzeit 3,80€ je Mahlzeit
- Zuschuss von 12€ zur monatlichen Rate beim Dienstradleasing einschließlich Übernahme der Umsatzsteuer
- vergünstigte Eintrittskarten zum Tiergarten, Westbad und Theater
- Zuschuss zu Gemeinschaftsveranstaltungen von derzeit jährlich 20€ je Beschäftigte\*r
- Organisation von gemeinsamen Begegnungs- und Austauschformaten, zuletzt in Form eines Besuchs der Ratiopharm-Arena zusammen mit Beschäftigten der SWU und der Stadt Neu-Ulm (einschließlich Basketball-Trainingseinheit für Interessierte)
- Organisation und Unterstützung von Betriebssportgruppen wie dem städtischen Drachenbootteam oder dem Laufteam beim Einstein-Marathon

Neben einer Verstärkung der Begegnungs- und Austauschformate (nicht nur stadintern, sondern auch stadtkonzernweit) ist geplant ein sogenanntes "Cafeteriasystem" einzuführen. Hierbei handelt es sich um ein Konzept individualisierter Entgeltgestaltung. Die Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, Freiwilligkeitsleistungen aus vorgegebenen Alternativen den persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen entsprechend auszuwählen. Damit kann die Stadt den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in den jeweiligen Lebenslagen besser gerecht werden.

In einer Lebensphase kann beispielsweise ein Zuschuss zur Kinderbetreuung reizvoll sein, in einer anderen Phase eher Rabatte auf bestimmte Waren oder Zuschüsse für Fitnessstudios o.ä.. Für die Konzepterstellung und die spätere Umsetzung ist die **Neuschaffung von 1,0 Stellenanteilen, sowie Sachmittel** (Höhe kann erst nach Konzepterstellung beziffert werden) erforderlich.

Ebenso soll ein dezentrales Verfügungsbudget für Abteilungsleitungen zur Verfügung gestellt werden. Damit sollen kleine Anerkennungen oder auch Teambuilding Maßnahmen ermöglicht werden. Stadtweit sind dafür ca. **200.000.-** erforderlich. Einer Weiterentwicklung bedarf auch die aktuelle Regelung zur finanziellen Förderung von Gemeinschaftsveranstaltungen (aktuell 20.- pro MA), dies wird mit dem GPR gemeinsam angegangen.

In diesem Zusammenhang ist geplant, die sog. Ehrungsrichtlinie für die städtischen Mitarbeiter\*innen zu überarbeiten.

### 3.12. Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit

Um zu erfahren, ob die geplanten und bereits umgesetzten Maßnahmen bei den Mitarbeitern\*innen Anklang finden und sie tatsächlich auch zur Steigerung der Motivation und Leistung beitragen, ist es notwendig, die Zufriedenheit zu erheben. Dies wurde bislang anlassbezogen (z.B. bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung) durchgeführt. Es sollte jetzt eine regelmäßige, standardisierte Form der Erhebung implementiert werden. Dies soll in 2024 angestoßen werden.

## 4. Prozess- und Organisationsentwicklung

Die Entwicklung und Umsetzung neuer optimierter Prozesse und Strukturen erfordert ein integriertes Vorgehen von Prozess- und Organisationsentwicklung. Bereits in der Roadmap digitale Verwaltung wurden hierzu diverse Schnittstellen identifiziert. Mit der Weiterentwicklung zur digitalen Verwaltung geht notwendigerweise eine verstärkte Kunden- und Prozessorientierung mit einher. Dies führt nur dann zu einem Effizienzgewinn, wenn parallel einheitliche und verlässliche Strukturen für eine Standardisierung sorgen. Die Veränderung der gewohnten Strukturen und Abläufe führt erfahrungsgemäß oftmals zu Sorge und ggf. auch Widerstand in der Belegschaft. Insofern erfordern diese Maßnahmen immer auch eine stetige Begleitung im Sinne eines Veränderungsmanagements im Rahmen der Organisationsentwicklung (vgl. 4.7).

### 4.1. Entwicklung eines strukturierten und ganzheitlichen Onboarding-Prozesses

Ein strukturierter Onboarding-Prozess trägt dazu bei, das Risiko von Abgängen neuer eingestellter Personen zu reduzieren und unterstützt zudem eine attraktive Arbeitgebermarke. Gleichzeitig werden diese Personen schneller arbeitsfähig, fühlen sich besser integriert und bauen besonders schnell eine Bindung an die Organisation auf. Ihnen wird das Gefühl des Willkommen-Seins vermittelt, was einen wichtigen Grundstein für die Identifikation mit der Stadtverwaltung legen kann. Dabei ist der Aufbau eines ganzheitlichen, organisationsweiten Prozesses wichtig, der die Verantwortlichkeiten in der gesamten Organisation bei der Einarbeitung und Integration eindeutig regelt. Unabhängig davon, in welcher Organisationseinheit die neu eingestellte Person anfängt, ist eine einheitliche Qualität des Onboarding-Prozesses sichergestellt. Um möglichst wenig Aufwand bei allen Beteiligten mit dem Onboarding-Prozess zu verursachen, können Standards definiert und in einen digitalen, automatisierten Prozess gegossen werden. Erste Grundlagen wurden für Büroarbeitsplätze bereits in Zusammenarbeit mit Trainees bei der Stadtverwaltung erarbeitet. Zur weiteren prozessualen Betrachtung und v.a. der digitalen Abbildung

benötigt es **einen Stellenanteil von 0,5**. In 2024 ist hierfür eine Projektanmeldung und erste Konkretisierung geplant.

#### **4.2. Aufbau eines Austrittsmanagements bzw. Offboarding-Prozesses**

Eine professionelle Trennungsbegleitung von Mitarbeiter\*innen bei deren Austritt aus der Organisation stellt die reibungslose, wertschätzende und strukturierte Trennung des scheidenden Personals dar. Es ist wichtig, um einen positiven Eindruck als Organisation zu hinterlassen, die Außendarstellung zu verbessern, einen Wissenstransfer anzustoßen, die Beziehung zu den austretenden Personen zu sichern und Prozesse zu optimieren. Es zahlt auf ein positives Arbeitgeberimage ein. Schließlich sind scheidende Mitarbeiter\*innen auch immer Botschafter\*innen unserer Verwaltung. Im Wesentlichen stellt ein strukturiertes Offboarding sicher, dass es keine losen Enden gibt, wenn Mitarbeiter\*innen das Unternehmen verlassen. Der Prozess ist auch nützlich, um zu erfahren, was wir für unsere aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter\*innen verbessern können. Hierzu gehören Befragungen zu den Gründen der Kündigung aber auch die Möglichkeit, Organisationsstrukturen, Führung sowie Teamkultur zu beleuchten und ggf. zu optimieren.

#### **4.3. Ausbau einer systematisierten mehrjährigen strategischen Personalplanung**

Um die richtigen Maßnahmen für eine zukunftsfähige Stadtverwaltung ergreifen zu können, muss eine strategische Personalplanung, die Zukunftsentwicklungen (z.B. KI) mitberücksichtigt, erstellt werden. Hierzu benötigt es Tools und einen **Stellenanteil von 0,75**. Es ist geplant, mit den Fach-/Bereichen gemeinsam, eine fachbereichsbezogene Personalplanung in 2025 zu erstellen und daraus dann die fachbereichsbezogene Personalstrategie abzuleiten. Dies ist erforderlich, da die Fach-/Bereiche aufgrund ihrer jeweiligen Aufgabenstellungen sehr unterschiedlich von den Zukunftsentwicklungen betroffen sind.

#### **4.4. Ausbau von Personalmanagementsystemen, auch dezentral für die Führungskräfte**

Ein dezentraler Zugriff auf Personalinformationen für Führungskräfte ist wichtig, um eine abteilungsbezogene Personalplanung und entwicklungsorientierte Steuerung zu erreichen. Ebenso hilft sie durch Erleichterung der abteilungsinternen Entscheidungsprozesse. Dadurch können Führungskräfte schnell auf relevante Daten zugreifen, um fundierte Entscheidungen über Personalangelegenheiten, Teamzuordnungen und sonstige Personal- und Organisationsthemen zu treffen. Dies fördert eine schnelle Reaktion auf Veränderungen und ermöglicht eine bessere Anpassung an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Dies erfordert u.a. einen angemessenen Zugriffsschutz auf die Daten. Im Zusammenhang mit der bei ZSD/P eingeführten e-Mitarbeiterakte ist ein solcher Zugriff auf mitarbeiterbezogene Informationen geplant. Die Umsetzung wird in 2024 / 2025 erfolgen. Weitere Zugriffe auf strukturell / organisatorische Planungssysteme werden noch geprüft.

#### **4.5. Anpassung von (übergeordneten) Richtlinien zur Optimierung von Prozessen und Strukturen**

Das Ziel höherer Verwaltungseffizienz durch Standardisierung auf verschiedenen Ebenen wurde bereits in der Roadmap digitale Verwaltung als eine zentrale Handlungsempfehlung formuliert. Dies soll konsequent weiterverfolgt werden. Mit einer Festlegung auf Standards bei der Erstellung neuer städtischer Regelungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung / IT-Systemen kann eine schnellere Anpassung an technologische Veränderungen erfolgen. Gemeint sind hier vor allem ständig

wiederkehrende Fragen des Datenschutzes, der Zugriffsrechte, der Beteiligungsrechte und -formen für die Personalvertretungen.

Gemeinsam mit dem GPR wird geprüft, ob durch eine Rahmenvereinbarung hierzu grundlegende Prinzipien und Standards festgelegt werden können, die allgemein gelten. Spätere Vereinbarungen können dann auf diese Rahmenvereinbarung verweisen und nur noch spezifische Details regeln. Dies ermöglicht eine konsistente Anwendung von Standards und erleichtert die Erstellung spezifischer Vereinbarungen, da nicht alles von Grund auf neu erstellt werden muss. Im Zuge der Automatisierung und Digitalisierung von städt. Prozessen ist die Festlegung auf einheitliche und klare Rollen in der Organisationsstruktur entscheidend für die reibungslose Funktionsweise von Workflows und den Erfolg bei den Prozessen. Im Zuge der Roadmap Digitale Verwaltung Ulm wird dies beim Projekt Identitymanagement untersucht.

#### **4.6. Einsatz von Pilotprojekten und -Abteilungen für die Einführung neuer Themenstellungen; dabei z.B. auch Einsatz von Experimentierräumen ermöglichen**

Um Veränderungen oder Neuerungen in einer Organisation zu testen, zu evaluieren und schließlich auf breiterer Ebene erfolgreich zu implementieren, ist der Einsatz von Pilotabteilungen bei der Einführung neuer Themenstellungen (z.B. eine neue Organisationsform, IT-System oder Prozess) bereits eine bewährte Methode. So können potenzielle Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden. Auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse sollen im Nachgang Richtlinien und Standards erstellt werden, um sicherzustellen, dass die neuen Themenstellungen auf fundierten Informationen basieren und die Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeiter\*innen berücksichtigen. Mittelfristig soll geprüft werden, in welchen Bereichen auch gezielt Experimentierräume zum Einsatz kommen könnten, in denen Beschäftigte und Führungskräfte gemeinsam ausprobieren können, wie die Arbeit in ihrer Organisationseinheit künftig aussehen kann.

#### **4.7. Prüfung einer institutionalisierten Organisationsentwicklung als Werkzeug der zukunftsfähigen Verwaltung**

Der Aufbau einer institutionalisierten Organisationsentwicklung kann dazu beitragen, stadintern eine zukunftsfähige und effektive Organisationsstruktur zu schaffen. Die Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der darauf abzielt, die Leistungsfähigkeit einer Organisation langfristig zu verbessern, indem Strukturen, Prozesse, Kultur und Verhalten optimiert werden. Es soll geprüft werden, ob als strategische Maßnahme die Etablierung von hausinternen Organisationsberater\*innen im Rahmen eines Beraterteams die Verwaltung dabei unterstützen kann, interne Kompetenzen im Bereich der Organisationsentwicklung zu stärken und schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Ein autorisiertes Organisationsberaterteam kann in Abteilungen Optimierungen an Prozessen und Strukturen vornehmen, um organisatorische Effizienz, Flexibilität und Leistungsfähigkeit zu fördern und in der Gesamtheit kontinuierliche Verbesserungen voranzutreiben. Wenn eine institutionalisierte Organisationsentwicklung bei der Stadtverwaltung eingeführt werden soll, benötigt dies voraussichtlich **mind. 200 - 300%** personelle Ressourcen in Form von Organisationsberater\*innen.

#### **4.8. weitere Stärkung der Möglichkeit für ortsunabhängiges Arbeiten**

Durch die weitgehende Neuausrichtung der PC-Ausstattung von Desktopgeräten auf Notebooks, die Einrichtung der entsprechenden VPN-Netz-Strukturen und die Aktualisierung der Dienstvereinbarung Telearbeit und mobile Arbeit ist bereits eine deutliche Verstärkung der Möglichkeiten für ortsunabhängiges Arbeiten erfolgt. Damit ist der Basisbaustein "Mobiles Arbeiten" aus der Roadmap Digitale Verwaltung

weitgehend umgesetzt. Mit dem Ausbau der Medientechnik in den Besprechungsräumen im Rahmen des Projektes Modern Workplace werden Möglichkeiten hybrider Konferenzen und zusätzlicher kollaborativen Arbeitsformen in 2024/2025 hinzugefügt.

#### **4.9. Prüfung eines zentralen Veranstaltungsmanagements für interne Veranstaltungen als Optimierungsmöglichkeit**

Eine mögliche Entlastung für alle Abteilungen wäre eine zentrale Stelle, die die Organisation von Veranstaltungen als Dienstleistung anbietet. Diese Stelle könnte Versammlungen, Events oder sonstige Veranstaltungen zentral organisieren. Damit müsste nicht jede Einheit für sich, ohne dafür Ressourcen und das nötige Knowhow zu haben, "fachfremd" tätig werden. Einen Prüfauftrag zur Erstellung eines entsprechenden Konzeptes wurde bereits im Rahmen des Konsolidierungsprozesses "fit for future" an die Ulm Messe gegeben.