



Sachbearbeitung ZS/P - Personalsteuerung

Datum 23.02.2012

Geschäftszeichen

Beschlussorgan Hauptausschuss

Sitzung am 22.03.2012 TOP

Behandlung öffentlich

GD 109/12

Betreff: Personalentwicklung und Fortbildung bei der Stadtverwaltung Ulm

Anlagen:

Antrag:

1. den Bericht zum Thema Personalentwicklung und Fortbildung zur Kenntnis zu nehmen
2. einer Erhöhung des Etats für das Personalmanagement (Themenfeld Personalentwicklung und Fortbildung, Produktgruppe 1121-220) um 50.000 €, vorbehaltlich des Eckdatenbeschlusses zum Haushalt 2013, zuzustimmen.

Erster Bürgermeister Gunter Czisch

Genehmigt:

BM 1,ZS/F

Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des

Gemeinderats:

Eingang OB/G

Versand an GR

Niederschrift §

Anlage Nr.

Sachdarstellung:

Zusammenfassende Darstellung der finanziellen Auswirkungen

Finanzielle Auswirkungen:	ja / nein
Auswirkungen auf den Stellenplan:	ja / nein

MITTELBEDARF			
INVESTITIONEN / FINANZPLANUNG (Mehrjahresbetrachtung)		ERGEBNISHAUSHALT laufend	
PRC:			
Projekt / Investitionsauftrag:			
Einzahlungen	€	Ordentliche Erträge	€
Auszahlungen	€	Ordentlicher Aufwand	50.000 €
		<i>davon Abschreibungen</i>	€
		Kalkulatorische Zinsen (netto)	€
Saldo aus Investitionstätigkeit	€	Nettoressourcenbedarf	50.000 €
MITTELBEREITSTELLUNG			
<u>1. Finanzhaushalt 2011</u>		2013	
Auszahlungen (Bedarf):	€	innerhalb Fach-/Bereichsbudget bei PRC	€
Verfügbar:	€		
Ggf. Mehrbedarf	€	fremdes Fach-/Bereichsbudget bei PRC	€
Deckung Mehrbedarf bei PRC			
PS-Projekt 7	€	Mittelbedarf aus Allg. Finanzmitteln	50.000 €
bzw. Investitionsauftrag 7	€		
<u>2. Finanzplanung 2012 ff</u>			
Auszahlungen (Bedarf):	€		
i.R. Finanzplanung veranschlagte Auszahlungen	€		
Mehrbedarf Auszahlungen über Finanzplanung hinaus	€		
Deckung erfolgt i.R. Fortschreibung Finanzplanung			

Seit dem Jahr 2005 hat die stadtinterne Fortbildung/Personalentwicklung stark an Bedeutung gewonnen. Es wurden Schritt für Schritt verschiedene Maßnahmen eingeführt, die nun dauerhaft durchgeführt und weiterentwickelt werden. Das Personalmanagement muss immer am Puls der Zeit bleiben, um für die Beschäftigten und die potenziellen neuen Beschäftigten passgenaue und attraktive Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen. Ein wesentlicher Faktor dafür sind interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Daneben ist es ebenso wichtig, sich nach außen interessant zu präsentieren und die bei der Stadt vorhandenen guten Arbeitsbedingungen bekanntzumachen.

In den vergangenen Jahren wurden, um diese Anforderungen zu erfüllen, verschiedene Maßnahmen konzipiert und eingeführt, von denen nachfolgend einige dargestellt werden:

- Personalentwicklung / Fortbildung

Hierunter fallen die klassischen stadtweit angebotenen Fortbildungen. Das Themenspektrum reicht von den Seminaren, die das nötige fachliche und rechtliche Rüstzeug vermitteln, wie z.B. Seminare zum TVöD, zum Datenschutz, zur Dienstplangestaltung oder zur leistungsorientierten Bezahlung, bis hin zu Seminaren, die eher den soft skills zuzuordnen sind (z.B. Konfliktmanagement, Mitarbeitergespräche führen, Auswahlgespräche führen,...). Fortbildungen, die konkret für eine Abteilung angeboten werden, wie z.B. Umgang mit schwierigen Klienten o.ä., die dann sehr zielgerichtet die auftretenden Probleme dieser speziellen Abteilung behandeln, nehmen tendenziell zu.

Neue Themen, wie z.B. Gender Mainstreaming, wurden als Regelangebote eingeführt. Auch Seminare für bestimmte Zielgruppen, wie beispielsweise die Wiedereinstiegsseminare nach einer Beurlaubung oder das Trainéeprogramm für Hochschulabsolventen, die bei der Stadt mit der Arbeit begonnen haben, wurden in den letzten Jahren eingeführt. Das Trainéeprogramm hat dabei noch die Besonderheit, dass es 2 Jahre dauert und jedes Jahr gestartet wird, es überlappt sich also. Ebenfalls neu ist die Arbeit mit dem Instrument "Profilizer". Damit ist es möglich, auf der Basis von Selbsteinschätzung und Aufgabenprofil zu analysieren, in wie weit eine Person auf einen bestimmten Arbeitsplatz passt. Die Person selbst erhält wertvolle Erkenntnisse über sich selbst, die eigenen Fähigkeiten und Weiterentwicklungsbereiche.

Es sind auch neue Wege des Einstiegs in die Stadtverwaltung getestet worden. So wurde als möglicher Weg das Masterstudium an der Steinbeis-Hochschule eröffnet. Das Studium erfolgt im Anschluss an einen Bachelorabschluss, dauert 2 Jahre und erfolgt berufsbegleitend mit einem sehr praxisbezogenen Ablauf. Im März 2012 startet bereits im 3. Jahr eine neue Kollegin auf diesem Wege bei der Stadt.

Zugenommen haben in den letzten Jahren auch die Teamentwicklungen, die z.B. aufgrund organisatorischer Änderungen oder aufgrund bestehender Konfliktpotenziale oder aus anderen Gründen notwendig sind.

- Führung

Im Bereich Führung wurden, neben den zahlreichen Führungsseminaren und Informationsveranstaltungen, die Führungsrunden (2 x jährlich als Informationsrunde) und die in 2-jährigem Turnus stattfindende Führungskräfteklausur etabliert. Dies war erforderlich, um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Führungsriege der Stadtverwaltung zu stärken. Aufgrund der dezentralen Struktur ergibt sich dieses nicht von selbst. Ein inhaltlicher Schwerpunkt, insbesondere im Jahr 2008, war die Thematik der leistungsorientierten Bezahlung, die insbesondere bei den Führungskräften Schulungsbedarf erzeugte.

Seit 2 Jahren bieten wir 1 x jährlich eine Seminarreihe für neue Führungskräfte, bzw. Personen, die kurz vor der konkreten Übernahme einer Führungsposition stehen, an. Damit soll die erste Phase der Übernahme von Führungsverantwortung erleichtert werden und ein Netzwerk über die Fachbereichsgrenzen hinweg entstehen.

Neu eingeführt wurde auch der Coachingpool, der es unseren Führungskräften ermöglicht, individuelle Beratung und Unterstützung wahrzunehmen. Zu diesem sehr wirkungsvollen Instrument wurde in der GD 314/10 Näheres ausgeführt.

- Gesundheit

Bereits in 2003 wurde die städtische Sozialberatung eingeführt, die bis heute weiter aktiv ist. Sie bietet für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung Ulm und deren Eigenbetriebe, die Möglichkeit sich bei den Themen Sucht und Konflikten am Arbeitsplatz beraten zu lassen. Die Beratung umfasst Fragen zu Suchtproblemen aller Art, sowie Hilfe bei ständigen Konflikten mit den Kolleginnen oder Kollegen und / oder den Vorgesetzten.

Abteilungsbezogene Teamentwicklungsmaßnahmen wurden auch häufig aufgrund auffällender Krankenstände in einem Bereich angestoßen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein und reichen von ungeeigneten Arbeitsgeräten bis hin zu Führungsproblemen. Bei einer solchen Teamentwicklung werden die Ursachen mit unterschiedlichen Instrumenten ermittelt und, wenn möglich, abgestellt. Ein besonders wirksames und mit vertretbarem Aufwand durchführbares Instrument dafür ist das Arbeitsbewältigungscoaching. Damit kann in einem Team ganz exakt festgestellt werden, was die sinnvollen Stellschrauben sind, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und somit auch die Krankheitsausfälle zu reduzieren.

Seit 2009 ist innerhalb der Stadtverwaltung das betriebliche Eingliederungsmanagement etabliert worden (s. GD 107/12).

Auch die Gesundheitskurse, die jährlich in Zusammenarbeit mit der vh angeboten werden, wurden in den letzten Jahren eingeführt und erfreuen sich großer Beliebtheit.

- Personal gewinnen und halten

Seit knapp 2 Jahren ist auch das Themenfeld des Personalmarketing aktiv angegangen worden. nach einer Konzeptphase wurden zunächst die Stellenanzeigen der Stadt optisch verändert, dann wurde die Personalimagebroschüre und Werbekarten für die Freiwilligendienste FSJ und Bundesfreiwilligendienst erstellt. Diese "Produkte" werden jetzt systematisch an Schulen, Hochschulen, auf der Bildungsmesse und in unseren publikumsintensiven Dienststellen verteilt. Bereits seit einigen Jahren hat die Stadtverwaltung Ulm einen eigenen Stand auf der Bildungsmesse, um für unsere zahlreichen Ausbildungsmöglichkeiten gute Interessenten zu erreichen.

Wir bilden in den letzten Jahren immer wieder in Aktionen zusätzlich aus, z.B. in diesem Jahr beginnen wieder zusätzliche Azubis, um den doppelten Abiturjahrgang zu nützen.

Neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten zur Begrüßung ein kleines Geschenk (Ulmtasche, Tasse und Kuli), damit von Beginn an eine gewisse Verbundenheit entsteht.

Ebenfalls in diesen Themenkomplex gehört die Sommerferienbetreuung, die zusammen mit der Familienbildungsstätte angeboten und rege genutzt wird.

Für 2012 und die nächsten Jahre sind weitere Themen und Maßnahmen geplant:

Die Art des Angebots der Fortbildung wird sich erweitern. Es ist Aufgabe der jeweiligen Führungskraft, den Fortbildungsbedarf der Beschäftigten zu erheben. Dies ist im Fortbildungsrahmenkonzept geregelt und funktioniert unterschiedlich gut. Um die Führungskräfte und auch die Beschäftigten hierin etwas zu unterstützen, werden ab Frühjahr 2012 mögliche Themenfelder im Intranet präsentiert. Es ist davon auszugehen, dass diese Unterstützung zu einem weiteren Anstieg der Fortbildungen führen wird. Gestartet wird im Frühjahr mit folgenden Themenfeldern:

Arbeitstechniken	3
• Präsentationstraining - Lebendige Präsentationen halten	3
• Moderationstraining – Gespräche und Sitzungen effektiv leiten	4
• Zeit- und Stressmanagement – gesund und leistungsfähig im Büro	5
• Grundlagen und Instrumente des Projektmanagements	6
Büro und Sekretariat	7
• Büro- und Arbeitsorganisation kompakt	7
• Visitenkarte Telefon: Professionell, freundlich und kundenorientiert telefonieren	8
• Moderne Protokolle – Protokolle sicher, schnell und professionell schreiben	9
• Das einheitliche Erscheinungsbild der Stadt Ulm: Gestalten von Broschüren, Faltblättern und Plakaten	10
• Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten: entlasten – beraten - managen	11
Kommunikation	12
• Kommunikation, Rhetorik und Persönlichkeit	12
• Professionelle Gesprächs- und Verhandlungsführung	13
• Gespräche kompetent führen: intern, extern und am Telefon	14
• Totschlagargumente und Killerphrasen – Im Umgang mit schwierigen Kunden/innen immer souverän reagieren	15
• Fragetechnik: Kommunikation fragend führen	16
• Argumentieren und Einwänden begegnen	17
• Workshop Interkulturelles Training	18
Konflikt- und Beschwerdemanagement	19
• Grundlagen des Konfliktmanagements - Konflikte wahrnehmen und konstruktiv lösen	19
• Mit Beschwerden und Reklamationen effektiv umgehen	20
Führung, Burnout, Team etc.	21
• Umgang mit schwierigen Führungssituationen	21
• Führen unter Druck: Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz	22
• Führen unter demografischen Veränderungen (Führungskräfte)	23
• Burnout bei sich und Anderen erkennen – Gesundheit als Führungsaufgabe (Führungskräfte)	24
Demografie	25
• Meine Güte wie die Zeit vergeht – Identität und Rollen in der Lebensphase ab 50 Jahren (Führungskräfte)	25
• Meine Güte wie die Zeit vergeht – Identität und Rollen in der Lebensphase ab 50 Jahren (für Mitarbeiter/innen)	26
Gender Mainstreaming	27
• »Fit für Gender Mainstreaming - eine fachliche Qualifizierung«	27
• »Leitfaden geschlechtergerechte Sprache«	28
Sprachthemen	29
• Englischkurs für Mitarbeiter/innen mit keinen oder geringen Vorkenntnissen (A1) im Kontakt mit ausländischen Mitbürger/innen	29
• Auffrischkurs Englisch (A2 bzw. B1) für Mitarbeiter/innen im Kontakt mit ausländischen Mitbürgern/innen	29
• Weitere Sprachthemen auf Anfrage	29

Das Schwerpunktthema in 2012 wird die Umsetzung des Schlüsselprojekts 1 aus der Klausursitzung "Ulm - Internationale Stadt" sein. Der Bereich der Fortbildung ist hier besonders betroffen. Es werden neben dem oben ersichtlichen stadtweit angebotenen Workshop insbesondere abteilungsbezogene Workshops durchgeführt werden. Begonnen werden soll in den Bereichen, die direkten Kontakt zur Bürgerschaft haben.

Auch im Bereich der Führungskräfte ist hier zum Teil noch eine Sensibilisierung erforderlich, die ebenfalls über den Zweig der Fortbildung erreicht werden soll.

Die Ansprache von internationalen Jugendlichen bei der Rekrutierung muss ausgebaut und verbessert werden. Auch das jetzige Auswahlverfahren muss daraufhin überprüft werden, ob die interkulturelle Kompetenz ausreichend genug berücksichtigt ist und ob eine Benachteiligung für internationale Jugendliche zu befürchten ist. In die Ausbildung soll ein Baustein zur interkulturellen

Kompetenz eingebaut werden. Weitere Maßnahmen, wie Auslandspraktika für bestimmte Ausbildungsbereiche und natürlich Sprachkurse in allen notwendigen Sprachen sind in der Überlegung.

Die Anwendung des Profilizier soll weiter ausgebaut und systematisch in die Auswahlprozesse integriert werden. Ebenso soll damit der Qualifikationsbedarf einzelner Teams besser bestimmt werden.

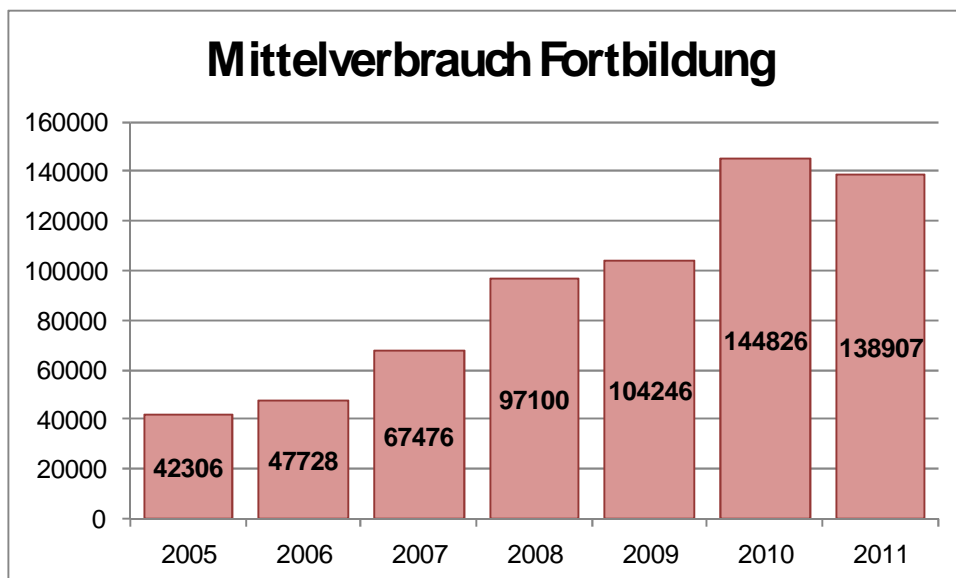
Auch im Bereich Personalmarketing sind weitere Maßnahmen erforderlich, um künftig an die nötigen Fachkräfte zu gelangen. Die Kooperation mit den jeweiligen Hochschulen muss ausgebaut und die Teilnahme an Rekrutierungsmessen oder sonstigen Veranstaltungen muss ausgebaut werden.

Das Arbeitsbewältigungscoaching soll in weiteren Bereichen eingesetzt werden, in denen dies sinnvoll und nötig erscheint.

Die Aufstiegsmöglichkeiten für Beschäftigte und Beamtinnen und Beamte werden neu konzipiert und mit den nötigen Fortbildungen hinterlegt werden.

Hinzu kommen noch die Themen, die aktuell nicht vorhersehbar sind (neue rechtliche Rahmenbedingungen o.ä.).

All diese bereits eingeführten und noch geplanten Maßnahmen sind nötig, verursachen aber Ausgaben. Für dieses weiter wachsende Aufgabenfeld des Personalmanagements sind im städtischen Haushalt aktuell 100.000 € eingestellt. Die nachfolgende Grafik zeigt den steigenden Mittelverbrauch der letzten Jahre:



Bereits seit 2009 ist diese Summe nicht mehr auskömmlich und die Fortbildungsmittel mussten überplanmäßig aufgestockt werden. Da absehbar ist, dass sich dies in den nächsten Jahren nicht ändern, sondern im Gegenteil, mehr Mittel benötigt werden, um die Aufgaben erfüllen zu können, wird eine Erhöhung des Etats um 50.000 € beantragt. Geld, das innerhalb des jeweiligen Jahres nicht benötigt wird, fällt an den Haushalt zurück.

