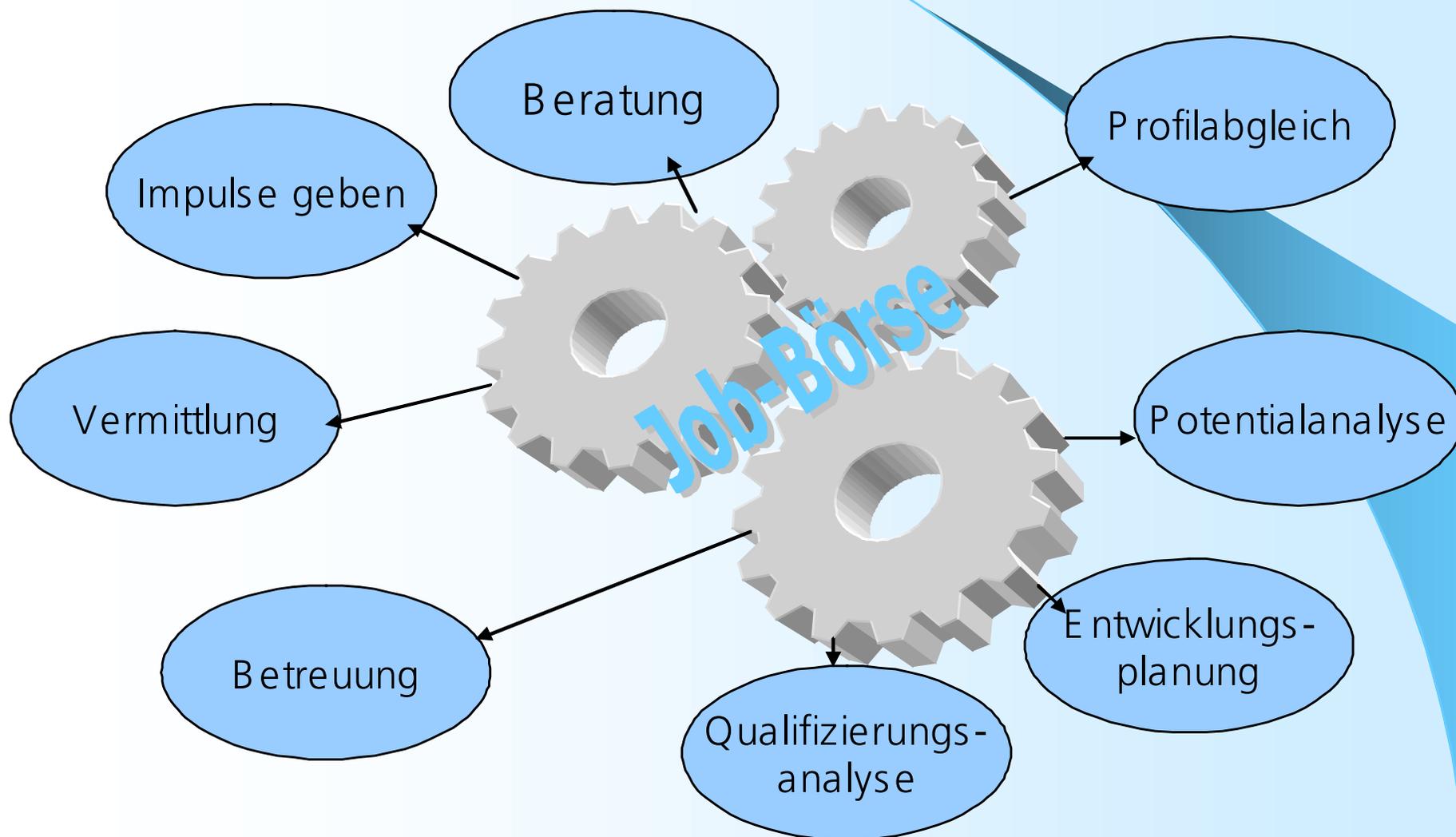


# Job-Börse

als Plattform der Veränderung

## Bericht und Statistik 2007



Zentrale Steuerung / Personal

## Vorwort

Wir arbeiten heute in einer **modernisierten Verwaltung** mit Budget- und Personalverantwortung in den Fachbereichen.

Vor **fünf Jahren**, in Zeiten der Haushaltskonsolidierung, hat die **Jobbörse** ihre Arbeit aufgenommen und ist mit dem **Ziel angetreten**, als fachbereichsübergreifendes Organ die Potentiale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu nutzen und zu fördern und sich damit aktiv in die **Gestaltung des internen Arbeitsmarktes** einzubringen.

Bis heute hat sich die Jobbörse, als fachbereichsübergreifendes Steuerungsinstrument der Personalentwicklung, zu einer anerkannten Plattform für Veränderungswünsche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickelt und sie ist aktiv an der Gestaltung des internen Arbeitsmarktes beteiligt.

Die Arbeit der Jobbörse ist eine Arbeit an der Schnittstelle der dezentralisierten Personalverantwortung, ihr Handlungsrahmen bewegt sich im Spannungsfeld der fachbereichsübergreifenden Personalthemen.

Der **Jahresbericht 2007** wird neben den **aktuellen statistischen Daten**, die **Schwerpunkthemen der Personalentwicklung** aus Sicht der internen Personalberatung- und vermittlung beleuchten.

Ich hoffe, der Bericht erweckt ihr Interesse für die Personalentwicklung und die Arbeit der Job-Börse.

Ulm, den 9.Juli 2008

Ute Dautenheimer

# 1. Job-Börse-Pool

## 1.1 Statistik

Im **fünften Tätigkeitsjahr** der Job-Börse befanden sich **296 Mitarbeiter/-innen(MA)** im Pool, das sind ca. 12 % des Personals unseres Unternehmens.

**44 Neuaufnahmen** sind im Verlauf des Jahres **2007 hinzugekommen** und **5 MA** sind in 07 **ausgeschieden**. (Stand 31.12.07= 291 Mitarbeiter/-innen)  
Mit **206 Frauen** (ca.70%)und **90 Männer** sind die Frauen deutlich in der Überzahl.  
Der **Altersdurchschnitt** liegt zwischen **35 und 54 Jahren**. Die Zusammensetzung des Pools entspricht in etwa der Verteilung des Personalstands der Gesamtstadt.  
Der erhöhte Frauenanteil im Pool bedingt sich zum einen durch den hohen Anteil von Frauen in Teilzeitbeschäftigungen und durch die Schwerpunktsetzung, besondere Maßnahmen für Rückkehrer/-innen anzubieten.

**53 MA** aus dem Jobbörse-Pool konnten sich innerbetrieblich beruflich verändern. Das entspricht einem Vermittlungsquotienten von ca.18% auf den Gesamtpool bezogen, jedoch 44,5 % auf die **119** zu besetzenden **Stellen in 2007**.

Insgesamt wurden **127 Mitarbeiter/-innen eingestellt**, davon **44 Externe..**

Die **Jobbörse** hat an **17 Auswahlverfahren** teilgenommen, insgesamt waren in den internen Auswahlverfahren ca. 120 Bewerbungen aus der Jobbörse vertreten.

## 1.2 Motivation für Veränderung

Die **Job-Börse wird als Plattform der Veränderung** von Mitarbeiter/-innen mit Veränderungswünschen aus folgenden **Gründen** aufgesucht:

- Befristung von Arbeitsverträgen
- Veränderung der persönlichen Arbeitszeit (Aufstockung)
- Finanzielle Erwägungen
- Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen- auch Karriereplanung
- Wiedereinstieg nach der Familienphase
- Leistungseingeschränkte Beschäftigte suchen neues Betätigungsfeld
- Auszubildende und Praktikanten, die eine Weiterbeschäftigung suchen
- Spezielle Situation am Arbeitsplatz (Konflikte, Stress, Unter- oder Überforderung im Arbeitsfeld)
- Wiedereingliederung in das Arbeitsleben nach längeren Auszeiten

Die **Aufnahme** in die Jobbörse erfolgt auf freiwilliger Basis und kann als erster Schritt der Motivation zur beruflichen Veränderung gesehen werden.

**Veränderungswünsche** der Beschäftigten beziehen sich neben der Existenzsicherung zunehmend mehr auch auf die Suche nach **neuen Herausforderungen** im Beruf und daraus folgend auch einen **Wechsel des Aufgabenfeldes**.

**Zunehmend** ist die Zahl der Mitarbeiter/-innen, die von ihren Vorgesetzten an die Jobbörse verwiesen werden, weil nach längerer Auszeit (wegen Krankheit oder Beurlaubung) eine Wiedereingliederung am ursprünglichen Arbeitsplatz nicht mehr möglich erscheint.

**Ziel der Job-Börse** ist es, die Potentiale der Mitarbeiter/-innen transparent zu machen und zur beruflichen Weiterentwicklung beizutragen. Angestrebt wird eine passgenaue Vermittlung, um die Arbeitsmotivation zu erhalten und bestenfalls zu steigern.

## 2. Maßnahmen

**Arbeitsschwerpunkte** im Jahr 2007 waren neben der **Beratungstätigkeit** die **Entwicklung von Konzepten** und **Begleitung der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Beratung und aktive Begleitung** von internen und externen **Auswahlverfahren**, insbesondere bei der Umsetzung des Leitfadens zur Personalauswahl.

### 2.1 Beratung und Betreuung in Zahlen

Im Jahr 2007 führte die Job-Börse :

<b>Beratungsgespräche:</b>	<b>126</b>
<b>Davon Beratung und Begleitung der Auswahlverfahren</b>	<b>17</b>
<b>Externe Spontanbewerbungen mit Gesprächen</b>	<b>5</b>
<b>Kooperationsgespräche mit anderen Behörden/Stellen:</b>	<b>10</b>
<b>Gespräche mit Führungskräften:</b>	<b>13</b>
<b>Teilnahme an AG`s, Projekte, Gespräche mit Personalvertretungen und Betriebsarzt, Sozialberatung:</b>	<b>21</b>
<b>Moderation von Workshops:</b>	<b>1</b>
<b>Betreuung des Gesamtpools mit</b>	<b>296</b>
	<b>Mitarbeiter/-innen</b>
<b>Seminar für Rückkehrer/-innen</b>	<b>10 Teilnehmerinnen</b>

### 2.2 Begleitung der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen

#### 2.2.1 Seminar :“So wird ihr berufliche Wiedereinstieg ein Erfolg“

Dieses Seminarangebot richtete sich an **Mitarbeiter/-innen, die aus der Elternzeit** oder **längeren Beurlaubungszeiten** im Laufe des Jahres 2007 zurückkehren wollten. Was im Jahr 2006 zunächst als Pilotprojekt gestartet wurde und von den Teilnehmerinnen durchweg positiv beurteilt wurde, haben wir 2007 in modifizierter Seminarform erneut angeboten.

Mit einer externen Referentin konnten sich 10 potentielle „Rückkehrerinnen“, an zwei Wochenenden im Kloster Roggenburg, über die veränderte Arbeitswelt der Stadtverwaltung informieren und sich mit der Fragestellung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr individuell auseinandersetzen.

**Ziel der Maßnahme ist es**, die Potentiale dieser Zielgruppe rechtzeitig in den Blick zu nehmen und eine mögliche Rückkehr in die Arbeitswelt aktiv vorzubereiten.

Das Seminar dient somit auch als Entscheidungshilfe für die Beschäftigten, eine realistische Selbsteinschätzung ihrer Belastbarkeit und eventuellen Neuorientierung im Beruf zu erlangen.

Die Teilnehmerinnen haben das Seminarangebot als sehr gut bewertet, insbesondere unter dem Aspekt der eigenen Entscheidungsfindung und Steigerung der Motivation zur Rückkehr und haben in diesem Angebot eine Wertschätzung ihres Arbeitgebers erfahren, als aktive Unterstützung von Mitarbeiter/-innen in der Familiengründungsphase.

## 2.2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Beratung

Der Jobbörsepool hat sich in den letzten fünf Jahren stetig erweitert, von 104 im Jahr 2003 bis heute befinden sich 291 Mitarbeiter/-innen im Pool. Die Verweildauer der Mitarbeiter/-innen im Pool steigt an, weil der interne Stellenmarkt nicht die gewünschten Ausschreibungen bringt oder die zahlreichen Befristungen in den Stellenausschreibungen scheinbar keine Perspektive für eine berufliche Weiterentwicklung bringen.

Die Anliegen der Mitarbeiter/-innen in den Beratungsgesprächen geben Hinweise auf Themenfelder, Problemstellungen und Handlungsbedarfe, die von Seiten der Steuerung aufgegriffen werden, mit den Führungskräften besprochen und wenn notwendig auch in Maßnahmen gefasst werden.

Diese Maßnahmen können **zielgruppenspezifische Angebote** (wie bei 2.2 Seminar Rückkehrerinnen) sein oder führen zu zentralen **Richtlinien/Vereinbarungen** (Leitfaden für die Personalauswahl) und finden Einklang in die internen **Fort- und Weiterbildungsangebote** (Supervision, Coaching, Workshops, Projekte).

Eine **strukturierte Erhebung bisher nicht erkannter Potentiale** unserer Mitarbeiter/-innen, mit anerkannten standardisierten Verfahren, gibt es bei uns z.Z. nicht.

Dies führt dazu, dass wir kaum objektive Kenntnisse darüber haben, ob wir über ausreichende Ressourcen im Bereich der Nachwuchsführungskräfte verfügen oder ob wir ein Potential an Beschäftigten haben, die für die Arbeit in Projekten geeignet sind oder den zunehmenden Anforderungen von Kommunikation und Kooperation im Beratungsbereich, auch mit den Bürgern, gut gerüstet sind.

Über das Mitarbeitergespräch, als strukturiertes Instrument der Personalentwicklung, können mögliche Entwicklungspotentiale identifiziert und gefördert werden. Diese dokumentierten Erkenntnisse können in die Personalplanung der Fachbereiche einfließen, aber finden fachbereichsübergreifend keine offizielle Plattform des Austausches.

Die Einführung von standardisierte Verfahren zur Potentialerhebung wären nur im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes für die gesamte Stadtverwaltung sinnvoll und zielführend.

**Personalplanung und Personalbeschaffung** als zentrale Aufgaben der Führungskräfte, wird zunehmend zeitaufwendiger. Einerseits bedingt durch die vielen Befristungen der Arbeitsverhältnisse, was in einigen Fachbereichen einen ständigen Wechsel auf den Stellen und Unruhe in den Teams bringt, und andererseits wohl auch bedingt durch die demographische Entwicklung, werden wir in manchen Bereichen mit starken gesundheitlichen (körperlichen und psychischen)Einschränkungen der Mitarbeiter/-innen rechnen müssen, die vermehrt Ausfallzeiten haben und die verbleibenden Teammitglieder deren Arbeitspensum mit übernehmen müssen. Hier braucht es spontane und effiziente Lösungen. Stellenausschreibungen als Krankheitsvertretung oder auf kurze Zeit (3 Monate) sind meist für Interne nicht realisierbar, weil schnelle Besetzung und unspezifische Vertretungszeiten von der abgebenden Abteilung/Bereich nicht unterstützt werden können und/oder Nachteile für die berufliche Karriere befürchtet werden.

Diese **Rahmenbedingungen erschweren u.a. eine langfristige Personalplanung** und führen in der Personalbeschaffung zu recht kurzfristigen Entscheidungen und zunehmend größeren Hürden.

Bei internen Auswahlverfahren wird die Umsetzungsmöglichkeit von der abgebenden Abteilung so lange hinausgezögert, bis die vakante Stelle ausgeschrieben und die Besetzung geregelt ist. Die aufnehmende Abteilung hat die Personalengpässe mit dem

vorhandenen Personal auszugleichen und wartet in manchen Fällen bis zu 3 Monaten auf ihr ausgewähltes Personal. Der Wunsch der Führungskräfte, extern ausschreiben zu dürfen, um möglichst schnell qualifiziertes Personal einstellen zu können, ist auf diesem Erfahrungshintergrund verständlich. Die Erfahrung zeigt aber, dass wir bei externen Verfahren zeitaufwendige Auswahlverfahren haben (weil viele Bewerbungen), qualifiziertes Personal sich schnell auf dem internen Arbeitsmarkt auf unbefristeten Stellen bewirbt oder uns mangels beruflicher Perspektiven, geringer Entlohnungsmöglichkeiten schnell wieder verlässt und nicht selten auch hier Wartezeiten in Kauf genommen werden müssen.

Bei einer längerfristigen Personalplanung in den Fachbereichen, wären mit frühzeitiger, individueller Förderung ( Fort- und Weiterbildung) der Mitarbeiter/-innen bessere Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung gegeben.

Die **beruflichen Veränderungsvorstellungen der Mitarbeiter/-innen** sind mit dem vorhandenen ausgeschriebenen Stellenpotential kaum noch zu erfüllen. Zum einen wegen der kurzen Befristungszeiten in den Stellenausschreibungen und zum anderen auch die tarifliche Situation, die bei Neubesetzung der befristeten, höher bewerteten Stelle nur den Differenzbetrag von 4,5% vorsieht und selbst bei der nächst höheren Einstufung der finanzielle Aspekt keinen finanziellen Anreiz mehr bietet.

Die Arbeitsverdichtung in den Teams führt in manchen Bereichen zu Dauerstress-situationen, denen insbesondere die älteren oder gesundheitlich angeschlagenen Mitarbeiter/-innen auf lange Sicht hin nicht gewachsen sind.

Wirkliche Alternativen gibt es auf dem internen Arbeitsmarkt nicht, wir haben keine „Nischenarbeitsplätze“ im Angebot und die Jobbörse fungiert auch nicht als Auffanggesellschaft.

**Betriebliches Gesundheitsmanagement** und ein Konzept zur Wiedereingliederung nach längeren Krankheitsphasen können hier die Personalverantwortung der Führungskräfte unterstützen.

Flexiblere Arbeitszeitmodelle werden von den Mitarbeiter/-innen speziell in der Familiengründungsphase gefordert und wären im Hinblick auf eine frühere Wiedereingliederung der Beurlaubten und der gemeinsamen Wahrnehmung der Elternpflichten eine sinnvolle Maßnahme.

Zur Steigerung und zur Erhaltung der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/-innen könnten auch kurzzeitige Arbeitseinsätze in anderen Arbeitsfeldern dienen. Eine größere Durchlässigkeit der Fachbereiche und aktive Förderung einer Kultur von lernender Verwaltung könnte es den Mitarbeiter/innen erleichtern, im weiteren Umfeld ihres eigenen Berufsbildes neue, andere berufliche Erfahrungen zu sammeln und sich mit neuer Energie auch wieder beruflich zu verankern.

**Kommunikation und Kooperation** sind die methodischen Maßnahmen der Jobbörsearbeit in der Beratung und Begleitung von Personalentwicklung. In dem zuvor beschriebenen Handlungsfeldern nimmt die Jobbörse meist eine vermittelnde, beratende und moderierende Rolle ein, sowohl nach innen als auch nach außen.

In der Umsetzung der Einstellungsrichtlinien „Intern vor Extern“, ist eine konfrontative, die gesamtbetrieblichen Realität zu vertretende Position manches Mal nicht zu vermeiden.

Kooperation bei der Entwicklung gemeinsamer Lösungsstrategien, gerade in problematischen Situationen, findet in einem funktionierenden Netzwerk statt und braucht von beiden Seiten ein „Geben“ und „Nehmen“.

### 2.2.3 Beratung und Begleitung von Auswahlverfahren

Der **Interviewleitfaden für Auswahlgespräche** wurde seit Februar 2007 als Methode für die Personalauswahlgespräche bei der Stadt Ulm eingeführt.

Zur fachlich kompetenten Umsetzung wurden dazu Schulungen und Seminare angeboten.

Die fast einjährige Erfahrung im Umgang mit diesem Leitfaden wurde im März 2008 mit einem Evaluierungsfragebogen erhoben.

#### **Ergebnisse der Evaluierung:**

Die Auswertung bezieht sich auf 40 zurückgesandte Fragebogen, das entspricht bei insgesamt 60 versandten Fragebögen **67%-Rücklauf**, davon konnten 8 keine inhaltlichen Angaben machen, weil sie keine Auswahlverfahren durchgeführt hatten.

Die **inhaltliche Auswertung der 32 Fragebögen** ergab folgende Ergebnisse:

#### **26 haben den Leitfaden als gutes Instrument kennen gelernt**

die inhaltlichen Fragestellungen zu Orientierung und Transparenz in der Entscheidungsfindung wurden mit 31,29,25 mal mit ja beantwortet. Kritische Anmerkungen gab es zur Punkteverteilung, dies wird wohl in den meisten Verfahren nicht praktiziert und die schriftliche Dokumentation während des Verfahrens wird öfter als atmosphärische Störung benannt.

#### **31 finden das Verfahren für alle Beteiligte strukturiert**, effektiv und rechtssicher, zum Teil sehr zeitaufwendig, aber im Ergebnis lohnend mit dem Zusatz die Dokumentationspflicht damit erfüllt zu haben.(23-29)

#### **2 haben einen Schulungsbedarf angemeldet**, der sich auf konkrete Rollenaufgaben im Auswahlverfahren bezieht.

#### **32 finden eine systematische Personalauswahl auf der Basis des Leitfadens** mit den inhaltlich genannten Schwerpunkten für möglich und haben ihre Erfahrungen in Kommentaren dazu benannt.

#### **28 sind mit der Durchführung der Personalauswahlgespräche** in ihrem Verantwortungsbereich auf der Skala 1-10(10=sehr gut) im **Bereich 7-10 zufrieden bis sehr zufrieden**. 4 im Bereich 2-3 nicht sehr zufrieden.

**Insgesamt kann die Einführung des Leitfadens für die Personalauswahl positiv bewertet werden. Die Kommentare in den Evaluationsbögen beziehen sich meist auf Unsicherheiten in der Umsetzung oder bemängeln die eigenen Unklarheiten in der Kommunikation und Anwendung in ihren Fachbereichen.**

Die Jobbörse hat in einigen Auswahlverfahren die Rolle der Interviewerin oder Moderatorin übernommen, bei externen Verfahren auch die Anleitung von Rollenspielen oder anderen Elementen des AC.

### 3. Resümee und Ausblick

Aufbau und Leitung einer **zentralen Plattform für berufliche Veränderungen**, als solche wurde die Jobbörse vor 5 Jahren initiiert, hat als fachbereichsübergreifendes Organ gesamtstädtische Interessen im Blick. Die mit der Jobbörse geschaffenen Strukturen der Beratungsarbeit und Netzwerkarbeit bieten Mitarbeiter/-innen, Personalvertretungen und Führungskräften Informations- und Austauschmöglichkeiten, Themenstellungen der Personalentwicklung zu klären. In vielfältigen Fragestellungen spiegeln sich die Auswirkungen betrieblicher Veränderungsprozesse der letzten Jahre in der Personalentwicklung wieder.

Auf dem Deckblatt dieses Berichtes graphisch dargestellt, sind die Handlungsfelder der Jobbörse benannt, eine Verzahnung von Prozessen, die ein Netzwerk bedürfen um aktiv vorangebracht werden zu können. Ein zentralisiertes Organ wie die Jobbörse ist in ihrer Arbeit angewiesen auf langfristige Personalplanung und größtmögliche Transparenz der fachbereichsinternen Personalentwicklung, um ihrem Ziel der Förderung und Nutzung der Potentiale der Mitarbeiter/-innen gerecht werden zu können.

Diese Aufgabenstellungen von Netzwerkbildung, Initiierung von Qualifizierungsmaßnahmen, Potentialanalysen, Beratung, Impulse geben und Betreuung von Mitarbeiter/-innen haben die Jobbörse in ihrer eigenen Personalkapazität an ihre Grenzen gebracht.

**Impulse aus der Beratungsarbeit** konnten auch in konzeptionellen Maßnahmen aufgegriffen werden und sind zur Umsetzung gereift. Ein betriebliches Eingliederungsmanagement könnte notwendige Prozessabläufe bei der Wiedereingliederung nach Krankheitsphasen strukturiert umsetzen und die Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte aktiv in diesem Prozess unterstützen.

Die **Arbeit der Jobbörse besteht weitgehend in Aushandlungsprozessen** mit den Führungskräften und mit den Mitarbeiter/-innen, mit den Controllern und Personalvertretungen und dem Gesamtpersonalrat. Die Ziele sind nach den jeweiligen Interessen unterschiedlich gewichtet und werden in gemeinsamen Handlungsstrategien auch ernsthaft abgewogen. Die Entscheidungskompetenz bleibt jeweils in der Verantwortung der am Prozess Beteiligten, mit dem Ziel, auch mit dem Blick über den eigenen Fachbereich hinaus, einvernehmliche Lösungswege zu entwickeln.

Die **zukünftige Ausrichtung der Jobbörsearbeit** wird in der Optimierung ihrer Handlungsfelder liegen.

Bei der **Gestaltung des internen Arbeitsmarktes** könnte sich eine gemeinsame Zielrichtung (gesamstädtisch) der Personalentwicklung motivationsfördernd auf die Mitarbeiter/-innen auswirken. Innerhalb dieses definierten Handlungsrahmens könnten auch Instrumente der **Potentialanalyse und Qualifizierungsanalyse zielführend eingesetzt** werden. Der zunehmenden Spezialisierung, die bei den Stellenausschreibungen in fast allen Fachbereichen erkennbar ist, könnten wir mit der rechtzeitigen Qualifizierung der Internen eher gerecht werden, wenn wir zu einer längerfristigen Personalplanung kommen könnten.

Die **demographische Entwicklung unseres Personalstandes** und die damit verbundenen Problemstellungen, werden kreative Lösungsstrategien fordern. Die Jobbörse hat hier nur soviel **Gestaltungsspielraum**, wie die Führungskräfte bereit sind ihr einzuräumen.

Im letzten Jahr hatten wir einen deutlichen Zuwachs an externen Stellenbesetzungen, zunächst nur in fachspezifischen Stellen, zunehmend aber auch in Stellen, die in den unteren und mittleren Vergütungsgruppen oder den gehobenen Dienst betreffend zu besetzen waren.

Diese **Entwicklung** ist aus der Sicht der Jobbörse **kritisch zu betrachten**. Einerseits brauchen wir zwar eine Verjüngung unseres Personalstandes, andererseits brauchen wir auch Arbeitseinsatzmöglichkeiten für gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter/-innen und wir brauchen auch Stellenangebote, um Karriereschritte für engagierte, motivierte Mitarbeiter/-innen anbieten zu können.

Eine starre Festlegung auf Berufsbilder erschwert hier die Durchlässigkeit bei der internen Personalgewinnung.

Durch die Arbeit der Jobbörse wird die **Einhaltung der Einstellungsrichtlinien** umgesetzt, hier fungiert die Jobbörse als Kontrollorgan und kann auch entgegen der Wunschvorstellung der Abteilungsleitung Entscheidungen beeinflussen und durchsetzen.