

works  together

Personalstrategie 2030



Personalstrategie 2030

Herausgeberin:

Landeshauptstadt Stuttgart, Referat Allgemeine Verwaltung, Kultur und Recht in Verbindung mit dem Haupt- und Personalamt und der Abteilung Kommunikation

Verantwortlich:

Dr. Fabian Mayer

Redaktion:

Sara Alterio, Nur Bakkar, Maren Bandowski, Martina Bramm, Gudrun Brewko, Tomas Brause, Thomas Kreuzberger, Jörg Durner, Vjollca Elshani, Ronnie Falk, Franziska Haase-Flaig, Claudia Häußler, Natalie Heilemann, Beate Landis, Julia Mahle, Klaus-Dieter Pieper, Anke Präger, Markus Rehm, Claudia Rehm, Bernd Reichert, Hans-Peter Riethmüller, Romy Siegert, Marco Schmid, Barbara Straub, Thiemo Stock, Rolf Zipperle

Gestaltung:

Designplus GmbH
Marina Struve, Landeshauptstadt Stuttgart

Fotos:

Thomas Hörner (Seite 7)
Jeannette Kafka (Seite 8 oben, Seiten 16, 24, 29)
Max Kavalenko (Seite 0)
Verena Müller (Seite 32)
Leif-Hendrik Piechowski (Seite 3)
Fridolin Piltz (Seite 8 unten, Seiten 21, 27, 37)
Christof Sage (Seite 1)
Ulrike Schellenberger (Seite 2)

September 2023

© Landeshauptstadt Stuttgart

Vorwort des Oberbürgermeisters	1
Vorwort des Ersten Bürgermeisters	3
Ausgangslage	5
Vorgehensweise	9
Bestehende Angebote	14
Unsere Personalstrategie	19
Unser Leitbild	19
Vision	19
Mission	19
Strategische Ziele	21
Handlungsfelder und Maßnahmenspektrum	22
Implementierung der Personalstrategie	37
Evaluation und Weg in die Zukunft	38



Vorwort des Oberbürger- meisters



Herzlich willkommen bei der Landeshauptstadt Stuttgart! Über 16.000 Beschäftigte gestalten das öffentliche Leben der Landeshauptstadt Stuttgart und stellen sicher, dass im Kessel alles rund läuft. Für uns sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung von höchster Bedeutung und der entscheidende Erfolgsfaktor.

Um auch morgen als kommunale Arbeitgeberin die bestmögliche Aufgabenerfüllung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger mit einer angemessenen Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der entsprechenden Qualifikation und Motivation zu sichern und um gemeinsam die Veränderungsvielfalt zu gestalten, haben wir diese neue Personalstrategie der Landeshauptstadt Stuttgart entwickelt. „workSTUgether“ bringt eine gemeinsame Vision für eine moderne, flexible und zukunftsorientierte Organisation zum Ausdruck, denn wir sind davon überzeugt, dass Veränderungen nur mit den Menschen und somit zusammen mit unseren Kolleginnen und Kollegen sowie unseren Führungskräften gelingen kann. Diese Broschüre zur Personalstrategie „workSTUgether“ liefert den Rahmen für zahlreiche Entwicklungsprozesse im Personalmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart.

Der öffentliche Dienst steht vor großen Herausforderungen. Seit Jahren sind die Auswirkungen des demografischen Wandels spürbar, genauso wie die der Digitalisierung, die unsere Gesellschaft, aber auch die Arbeitswelt, tiefgreifend verändert. Mit der neuen Personalstrategie hoffen wir die Unsicherheiten und die Komplexität innerhalb der Veränderungsvielfalt zu reduzieren und uns damit zu einem Vorreiter im öffentlichen Dienst zu machen.

Dr. Frank Nopper
Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Stuttgart



Vorwort des Ersten Bürger- meisters



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich bin der Überzeugung, dass wir derzeit und in den nächsten Jahren eine der größten Transformationsvielfalten erleben, die es je gab. Den fundamentalen Veränderungen begegnen wir in Stuttgart engagiert: Wir wollen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen hochattraktiven Arbeitsplatz anbieten. Der Claim „Wir sind Stuttgart von Beruf“ ist nicht nur Werbebotschaft und Selbstverständnis, sondern auch Handlungsprogramm, dem wir uns verpflichtet fühlen. Mit der vorliegenden Personalstrategie zeigen wir die Richtung auf, in die es gehen muss, gemeinsam mit unseren und für unsere Beschäftigte. Ganz nach unserem Motto „Wir sind Stuttgart von Beruf“ gestalten wir die Landeshauptstadt Stuttgart jeden Tag aktiv mit.

Dr. Fabian Mayer

Erster Bürgermeister, Referat Allgemeine Verwaltung, Kultur und Recht

“

Die heutige Arbeitswelt ist einem stetigen Wandel unterworfen, der von verschiedenen Megatrends geprägt wird. Diese Trends wirken nicht nur auf die Gegenwart, sondern haben auch weitreichende Auswirkungen auf die Zukunft.

Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Landeshauptstadt Stuttgart diese Trends versteht und sich entsprechend darauf einstellt, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen.

Dr. Fabian Mayer

”

Ausgangslage

Digitale Transformation

Einer der wichtigsten Megatrends ist die Digitalisierung. Die fortschreitende Technologieentwicklung hat bereits jetzt schon große Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und -methoden. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Plattformen verändern die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Dies hat auch Konsequenzen für das Personalmanagement. Neue Kompetenzen werden benötigt, um mit den digitalen Werkzeugen umzugehen und es entstehen neue Berufsbilder, die es zu besetzen gilt. Im Rahmen und mit der Veröffentlichung unserer stadtweiten Digitalisierungsstrategie **Digital MoveS** gehen wir seit mehreren Jahren die Digitalisierung im Dreiklang „Mensch-Prozess-IT“ erfolgreich an.

Arbeitskräftemangel und demografischer Wandel

Ein weiterer Megatrend ist der demografische Wandel. Für eine stetig zunehmende Anzahl von Arbeitsplätzen besteht ein Mangel an Beschäftigten. Dabei kann zwischenzeitlich nicht mehr nur von einem Fachkräftemangel gesprochen werden, da die Personalgewinnung und -bindung in nahezu allen Berufsfeldern zunehmend zur Herausforderung wird. Der Fachkräftemangel wird zum Arbeitskräftemangel. Verschiedene Studien zeigen, dass dem öffentlichen Dienst bis 2030 über eine Million Arbeitskräfte bundesweit fehlen werden. In diesem Zeitraum geht mehr als ein Drittel der Beschäftigten in Rente oder Ruhestand. Eine Entwicklung, die wir so auch bei der Landeshauptstadt Stuttgart beobachten können.

Dieser Arbeitskräftemangel kann nicht mehr allein durch die klassische eigene Ausbildung und die externe Rekrutierung von Fachpersonal auf dem Arbeitsmarkt kompensiert werden, sondern hat Auswirkungen auf das Personalmanagement in Form von veränderten Anforderungen an Arbeitsbedingungen, Gesundheitsmanagement und der obligatorischen Förderung von lebenslangem Lernen. Eine vielfältige und inklusive Unternehmenskultur wird zunehmend wichtiger, um insbesondere die verschiedenen Generationen und Arbeitsweisen erfolgreich zu integrieren.

Ökologische Transformation

Der dritte Megatrend ist die ökologische Transformation. Dieser Trend zeigt, dass das Umweltbewusstsein von der individuellen Grundhaltung zur gesellschaftlichen Bewegung wird. Nachhaltigkeit und die Corporate Social Responsibility (CSR) werden zu wichtigen Faktoren bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, gerade auch bei den Nachwuchskräften. Die Arbeitgeberin Landeshauptstadt Stuttgart legt großen Wert darauf, ethisch und verantwortungsvoll zu handeln und ihre Maßnahmen im Personalmanagement zukunftsorientiert und ressourcenbewusst zu gestalten.

Ökonomische Transformation

Auch die dramatischen weltpolitischen Ereignisse des Jahres 2022 werden noch lange zu spüren sein. Dies gilt insbesondere für die Folgen der Coronakrise und des Ukraine-Krieges. Letzterer löste eine Sanktionsspirale und die Energiepreiskrise in Europa aus. Die finanziellen Möglichkeiten auf staatlicher Ebene, in vielen Betrieben und bei Teilen der Bevölkerung sind stark begrenzt.

Hinzu kommen die Herausforderungen der VUCA-Welt (Abkürzung für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), die Prognosen für die Zukunft erschweren. Begleitet von Krisen und damit einhergehenden disruptiven Ereignissen stellt diese Entwicklung eine besondere Herausforderung für die Stadtverwaltung dar und damit auch für uns als Arbeitgeberin, das Personalmanagement und alle Mitarbeitenden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der neuen Normalität die drei zentralen Ressourcen noch knapper geworden sind: Geld, Zeit und Personal.

Die im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten gestiegene Jobwechselbereitschaft von Mitarbeitenden beeinflusst die Aufgabewahrnehmung zusätzlich. So muss sich auch hier die Verwaltung auf deutlich fluidere Personalstrukturen einstellen. Dies bringt in der starken Konkurrenzsituation der Region Stuttgart einerseits Chancen für die Personalgewinnung, bedarf andererseits aber auch weiterer Maßnahmen und Ressourcen, unter anderem im Arbeitgebermarketing (Employer Branding), der Personalplanung, -gewinnung, -bindung und -entwicklung, dem Gesundheitsmanagement, der Kulturentwicklung, der Führungskräfteentwicklung, der Prozessoptimierung sowie der Organisationsentwicklung.

Denn eines steht heute bereits fest: Mitarbeitende suchen sich unter vielen verfügbaren Optionen den für sie attraktivsten Arbeitsplatz aus. Der grundsätzliche Wertewandel der Gesellschaft zeigt, dass Zufriedenheit und Selbstentfaltung zunehmend an Bedeutung gewinnen. So soll Arbeit nicht mehr nur Lohnerwerb sein, sondern einen Sinn haben und Freude bereiten. Nur wer auf allen Handlungsfeldern attraktive und zeitgemäße Angebote bieten kann, hat noch gute Chancen, neue Mitarbeitende zu gewinnen und die Fluktuation zu begrenzen.

Mit einer Zusammenführung der vielfältigen strategischen Ansätze zu einer gesamtstädtischen Personalstrategie möchte die Verwaltung die Landeshauptstadt Stuttgart als attraktive Arbeitgeberin bestmöglich aufstellen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden weiter steigern. Dies erfolgt zunächst mit dem Fokus auf das Jahr 2030. Eine rollierende und iterative strategische Planung, die die fortlaufenden und sich kurzfristig ergebenden Veränderungen erfasst, wird als „state of the art“ angesehen, um auch weitreichende und längerfristige Trends im Personalwesen identifizieren zu können.

Mit all den Themen rund um die Mitarbeitenden befassen sich bei der Landeshauptstadt Stuttgart die zentralen und dezentralen Personalstellen beim Haupt- und Personalamt, den Ämtern und Eigenbetrieben, sowie die Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung. Vom Recruiting bis zur Einstellung, bei personalwirtschaftlichen Fragen, der Entgeltgestaltung und dem Austritt, ist der derzeitige Arbeitsalltag in den Personalstellen von vielen administrativen Aufgaben und Prozessen geprägt. Dies wandelt sich und der Personalarbeit kommt zunehmend eine strategische Bedeutung zu. Das Personalmanagement muss rechtzeitig auf Trends reagieren und passende Maßnahmen ergreifen, sowie die Führungskräfte und Mitarbeitenden im Wandel begleiten, ihnen Orientierung geben und sie im Prozess mitnehmen (Changemanagement). Damit ist das Personalwesen maßgebend für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung und gestaltet diese aktiv mit.





Vorgehensweise

Weshalb benötigen wir eine Personalstrategie? Öffentliche Aufgabenerfüllung und aktuelle Entwicklungen

Kernstück der öffentlichen Aufgaben ist schon lange nicht mehr nur die Daseinsvorsorge. Die Zeiten, in denen sich der Staat aus vielen öffentlichen Aufgabenbereichen zurückzog, sind vorbei. Auch vor dem Hintergrund vergangener und akuter Problemfelder (Klima-, Flüchtlings-, Corona- und Energiekrise) sind staatliche Organe, vor allem die öffentliche Verwaltung, gefordert wie noch nie. Nahezu alle Aufgaben der Ordnungs-, Leistungs- und Gesundheitsverwaltung, die mit den gewaltigen nationalen und globalen Herausforderungen einhergehen, müssen letztlich auf der kommunalen Ebene und damit von Städten und Gemeinden bewältigt werden.

Das Thema „Personal“ ist demnach so wichtig wie noch nie. Dieser offensichtlichen Erkenntnis steht ein infolge des demografischen Wandels hart umkämpfter, vom Fachkräftemangel geprägter, Arbeitsmarkt gegenüber. Öffentliche und private Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber konkurrieren um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Aufgrund des veränderten Arbeitsmarktes bewerben sich heutzutage die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit ihren Leistungen und Angeboten bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Der Kampf um die besten Köpfe wird daher nur erfolgreich sein, wenn sich Stuttgart von seiner besten Seite zeigt. Die Landeshauptstadt Stuttgart muss sich ihrer Stärken bewusst sein und diese ansprechend vermarkten. Nur so wird es gelingen, junge Menschen für die Arbeit in den vielen Ämtern und Einrichtungen des „Konzerns Stuttgart“ zu gewinnen.

Das grundsätzliche Ziel unserer Personalstrategie ist die Beantwortung der folgenden Frage:

„Was müssen wir HEUTE tun, damit uns auch MORGEN noch genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation und Motivation zur Verfügung stehen?“

Nach dem Motto **„Wer Leistung will, muss Sinn bieten“** arbeitet die vorliegende Personalstrategie systematisch auf, mit welchen Maßnahmen und Leistungen wir unser bestehendes Personal erhalten und neue Menschen für die Arbeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart begeistern und gewinnen wollen. **„Wer wissen will wo er besser werden kann, muss wissen wo er steht“**: Um Verbesserungspotentiale optimal erörtern zu können, ist ein notwendiger Bestandteil eines jeden Strategiekonzepts eine Ist-Aufnahme.

Ein sehr erfreuliches Ergebnis unserer Bestandsaufnahme vorneweg: Die Landeshauptstadt Stuttgart als Arbeitgeberin hat in den letzten Jahren sehr viele Maßnahmen zur Personalerhaltung und -gewinnung umgesetzt, welche beispielgebend sind und mit denen wir werben können und wollen. Die Personalstrategie soll demnach nicht nur abstrakter Handlungsleitfaden und Zielformulierung für die Zukunft sein, sondern auch ein Kompendium der bisher schon zahlreich umgesetzten Arbeitgeberleistungen, auf denen weitere konkrete Zielerreichungskonzepte und ein zusätzliches Maßnahmenpektrum aufbauen.

Die Maßnahmen, die wir bei der Landeshauptstadt Stuttgart im Personalbereich für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits anbieten und umsetzen, wurden umfassend identifiziert und strukturiert zusammengestellt (Übersicht im nächsten Kapitel, Seite 13 und 14). Anschließend wurden diese vom stadtübergreifenden Projektteam bewertet und in eine Stärken-/Schwächen-Übersicht zusammengeführt. Danach wurden aktuelle, relevante Trends und deren Entwicklungen identifiziert und die Konsequenzen in Bezug auf das Personalmanagement abgeleitet. Diese Ergebnisse bilden die Basis dieser Broschüre und werden im übernächsten Kapitel vorgestellt.

Die Landeshauptstadt Stuttgart kann und will mit der hier benannten Personalstrategie unter Beweis stellen, dass sie nicht nur eine gute, sondern eine sehr gute Arbeitgeberin ist und noch besser werden will. **Menschen, die schon bei uns sind, sollen bleiben und gerne und dauerhaft bei der Landeshauptstadt Stuttgart arbeiten. Den Menschen, die noch nicht bei uns arbeiten, rufen wir mit der vorliegenden Personalstrategie zu: Kommen Sie zu uns! Werden Sie „Stuttgart von Beruf“!**

Verwaltung und Personalrat erstellen die Personalstrategie in einem mehrmonatigen Prozess gemeinsam

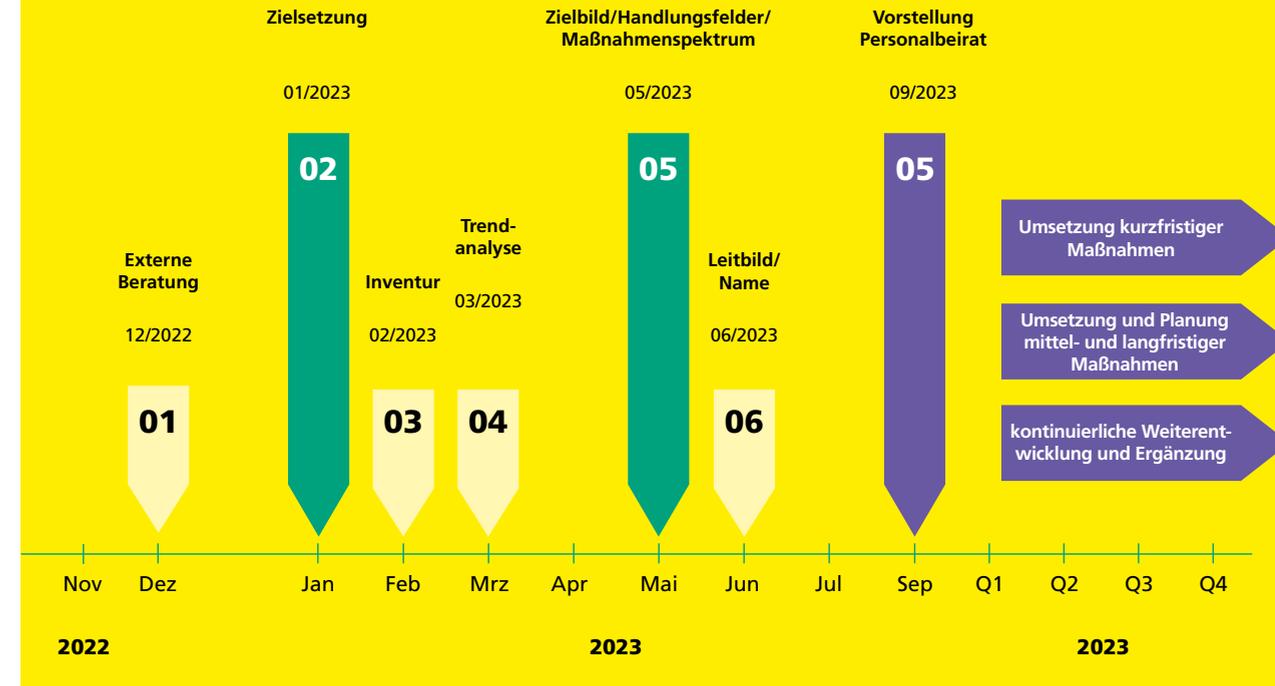
Der konstruktive Umgang mit den verschiedenen Megatrends ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit einer Stadt. Als Stadtverwaltung gehen wir voran und gestalten gemeinsam die Zukunft von morgen. Aus diesem Grund hat unser Erster Bürgermeister Dr. Fabian Mayer, Referat Allgemeine Verwaltung, Kultur und Recht (AKR), die Entwicklung der neuen Personalstrategie „workSTUgether“ initiiert.

Die Personalstrategie umfasst dabei das gesamte Personalmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart und schafft Verbindlichkeit für alle Ämter und Eigenbetriebe der Landeshauptstadt.

Der Start zur Erarbeitung der Personalstrategie fand mit einer stadtweiten Kick-off-Veranstaltung im Januar 2023 statt. Zum Kernprojektteam wurde eine referatsübergreifende Projektstruktur aufgesetzt, zusätzlich ein Lenkungsteam eingerichtet. Die Strategiearbeit wurde als ein Geschäftsprozess unter Mitwirkung von Vertreterinnen und Vertretern aus den verschiedenen Referaten sowie des Personalrats implementiert. Prof. Dr. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability begleitete den Prozess und brachte aktuellste Erkenntnisse aus Wirtschaft und Wissenschaft ein.

Der Personalbeirat des Gemeinderates sowie der stadtweite Arbeitskreis mit Vertreterinnen und Vertretern der Ämter werden sich regelmäßig mit dem Fortschritt der Strategiearbeit befassen.

Für ein erfolgreiches Projektmanagement wurde ein Zeitplan inklusive der Meilensteine und Zwischenziele erstellt. Dieser Plan reicht von der Markterkundung der externen Beratung bis zum wichtigsten Meilenstein, der Verfügbarkeit der ersten Version unserer Personalstrategie workSTUgether im September 2023.



Meilensteinplan zur Erarbeitung der stadtweiten Personalstrategie

Was bisher geschah: Die Personalstrategie als folgerichtiger und methodischer Baustein in der Neuausrichtung der städtischen Personalpolitik – „Der Stuttgarter Weg“

„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen!“ (Aristoteles). Mit diesem Leitspruch hatte Dr. Fabian Mayer, Erster Bürgermeister, mit seiner Rede bei der Personalversammlung im Jahr 2019 die Grundzüge und die Neuausrichtung der städtischen Personalpolitik vorgestellt. Dabei machte er zu Beginn seiner damaligen Grundsatzrede unmissverständlich klar: „Die Stadtverwaltung muss sich mehr als bisher um ihr Personal kümmern.“ Nach einem jahrelangen und strikten Sparkurs galt es zunächst, Defizite in der Personalausstattung und die damit einhergehende – zum Teil dramatische – Arbeitsverdichtung vieler Ämter und Eigenbetriebe konsequent abzubauen.

Die „Segel“ im Bereich Personal „neu zu setzen“, entpuppte sich nicht nur als Metapher und unverbindliche Absichtserklärung: Die personalpolitischen Ziele wurden zusammen mit Gemeinderat und Gesamtpersonalrat in ein sehr konkretes und verbindliches personalpolitisches Handlungs- und Umsetzungsprogramm gegossen. Die letzten drei Doppelhaushalte waren vor allem „Personalhaushalte“: Mit insgesamt 736 Stellenschaffungen bzw. stellenschaffungsähnlichen Vorgängen im Doppelhaushalt 2018/2019, über 1.000 Stellenschaffungen im Doppelhaushalt 2020/2021 und weiteren knapp 1.200 stellenplanrelevanten Schaffungen im aktuellen Doppelhaushalt 2022/2023 wurde innerhalb kürzester Zeit erheblich in den städtischen Personalstamm investiert. Die Stellenplan-schaffungen zogen sich dabei quer über alle Aufgabenbereiche. So wurden in den vergangenen Haushalten auch beträchtliche Stellen im Bereich

der Digitalisierung und der Personalverwaltung geschaffen. Nach der Devise „Personal fürs Personal“ wurden die Stellen im Bereich der Personalbetreuung und des Personalmanagements stark ausgebaut. Im Zuge der Neuausrichtung städtischer Personalpolitik wurde zum Beispiel auch das betriebliche Gesundheitsmanagement für den städtischen Personalstamm organisatorisch und personell auf ganz neue Beine gestellt.

Noch nie zuvor wurden in der Landeshauptstadt Stuttgart so viele Stellen innerhalb kürzester Zeit geschaffen. Eine zeitnahe Besetzung dieser neuen Stellen gestaltet sich aufgrund des oben beschriebenen – hart umkämpften – Arbeitsmarkts allerdings schwierig und stellt eine große Herausforderung dar. Strategisches Ziel der letzten drei Doppelhaushalte war und ist es deswegen, – parallel zu den Stellenschaffungen – möglichst viele konkrete Projekte für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umzusetzen. Bei der Bindung und Gewinnung von Personal sind ein attraktives Arbeitsumfeld, eine gut ausgestattete Arbeitsumgebung sowie moderne und zeitgemäße Räumlichkeiten mittlerweile entscheidende Faktoren.

Deswegen soll in den nächsten Jahren in besonderem Maße in Personalgebäude und Diensträume investiert werden. Im April 2023 haben das Personal- und Finanzreferat ihre Planungen zu einer deutlichen Erweiterung des Gebäudebestandes bekannt gegeben. Danach wird in den nächsten Jahren ein großer „Office Hub“ in der Innenstadt entstehen. So sollen zentrale Büro- und Verwaltungsflächen mit über 40.000 Quadratmeter Bürofläche und einem hohen Anteil an Kundenbereichen, Gruppenbüros sowie kleinteiligen Büros realisiert werden. Weiterhin sind Flächen für ein Betriebsrestaurant, ein Café und eine „Kita für Kinder von Mitarbeitenden“ angedacht. Aktuell (Stand Juli 2023)

laufen Verhandlungen mit den Grundstückseigentümerinnen und Grundstückseigentümern. Sobald die Verhandlungen abgeschlossen sind, soll der Grundsatzbeschluss für den Office Hub getroffen werden.

Zusammenfassung

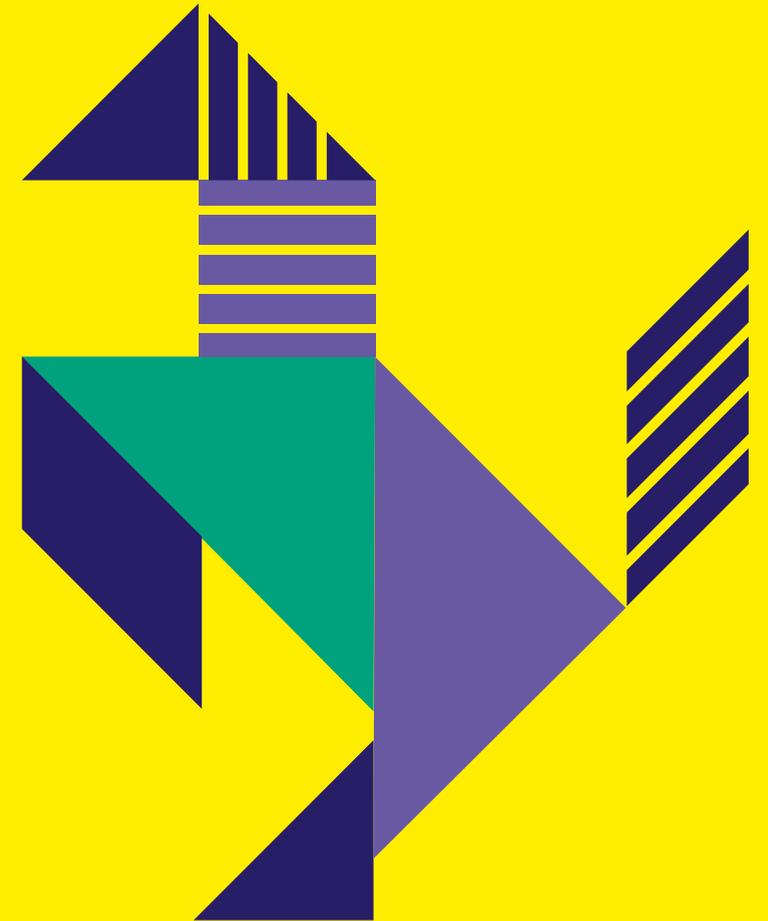
Ausgehend von der Neuausrichtung der städtischen Personalpolitik mit der Etablierung eines auskömmlichen Personalstammes, einem kontinuierlichen Maßnahmen- und Umsetzungsprogramm zur Personalerhaltung und -gewinnung und der Schaffung neuer und moderner Verwaltungsgebäude, ist die vorliegende Personalstrategie ein weiterer Schritt auf dem Weg der Landeshauptstadt Stuttgart, um seinem Personal und damit auch den vielfältigen Ansprüchen und Herausforderungen der öffentlichen Aufgabendurchführung gerecht zu werden. Die vorliegende Personalstrategie und deren Umsetzung sollen in den nächsten Jahren in einem fortlaufenden Prozess kontinuierlich überprüft werden.



works **together**

Personalstrategie

Angebote



Bestehende Angebote

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat bereits eine große Anzahl an unterschiedlichsten Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung erfolgreich etabliert und stetig ausgebaut. Derzeit bieten wir über 70 wirksame Maßnahmen für alle Kolleginnen und Kollegen an:

Personalplanung und -entwicklung:

- Jährlicher Personalbericht
- Ganzheitliche lebensphasenorientierte Personalentwicklungs-Strategie
- Beratung und Begleitung im Zusammenhang mit Veränderungsvorhaben
- Workshops, Moderationen, Impulse
- Verbindung von zentraler und dezentraler Personalentwicklungsexpertise
- Vielseitiges Fortbildungsprogramm am eigenen Bildungscampus (in Präsenz und digital)
- Förderung von Weiterbildungen
- Lehrgangsangebote in Kooperation mit Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e.V., Führungsakademie und Verwaltungsschule
- Diversity Management mit entsprechenden Netzwerken und Plattformen
- Verknüpfung von Ausbildung und Personalentwicklung
- Stadtweite Konzepte und Beratung zu Onboarding, Einarbeitung und Wissensübergang
- Beratung und Qualifizierung rund um das Thema Quereinstieg
- goodwork@LHS mit Leitplanken für moderne Arbeitsgestaltung
- Ämter- und berufsfeldspezifische Konzepte

Führung:

- Führungskräfteentwicklungsprogramme
- Qualifizierung für alle Ebenen mit verpflichtenden Elementen
- Coaching, Beratung, Vernetzung
- Quereinstieg in Führung
- Verbindliche Jahresgespräche für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Personalgewinnung/Employer Branding nach außen:

- Digitales Bewerbermanagement
- Stellennewsletter
- Social Media Präsenz
- Messen und Schulveranstaltungen
- Außenauftritte, Sportevents
- Personalmarketingkampagnen
- Quereinstieg
- Active Sourcing
- Talent Pool
- Individuelle Arbeitsmarktzulagen
- Übernahmegarantie nach Ausbildung
- Praktika

Personalbindung/Employer Branding nach innen:

- Betriebsausflüge durch gemeinsame Fonds
- Ehrungen/Zuwendungen für Jubilare
- Ehemaligenfeier
- Betriebsrestaurants und Essenszuschüsse
- Deutschlandticket für den öffentlichen Personennahverkehr
- Radleasing, Fahrradgaragen
- Personalwohnungen
- Prämien
- Betriebskita, Belegplätze für städtische Kitas
- Möglichkeiten der erleichterten Verbeamtung
- Ausbildung und Studium in über 40 Berufsfeldern
- Young Talents-Programm zur Bindung von Absolventinnen und Absolventen
- Schnelle Beförderungsmöglichkeiten

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben:

- Zeit für Zuwendung (Angebot Vereinbarkeit Pflege und Beruf)
- Unterstützung beim Wiedereinstieg
- Führung in Teilzeit
- Ausbildung in Teilzeit
- Mobiles Arbeiten, Telearbeit
- Teilzeit in allen Varianten
- Sabbatical
- Überarbeitszeitkonto

Gesundheitsmanagement:

- Betriebliche Sozialberatung
- Bewegungs- und Sportangebote
- Ergonomieberatung
- Schulungen
- Höhenverstellbare Schreibtische
- Ergonomische Arbeitsplätze
- Psychosomatische Sprechstunden
- Betriebliche Impfangebote
- Betriebsarzt
- Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitschecks
- Traumasprechstunde
- MUT-Team
- DV Sucht
- Betriebliches Eingliederungsmanagement

Arbeitsorganisation:

- Standortsicherer Arbeitsplatz
- Vielfältigste Arbeitszeitmodelle und Beschäftigungsarten
- Jobsharing
- Großer Zusammenhalt unter Kolleginnen und Kollegen – gutes Betriebsklima
- Willkommenspaket für neue Mitarbeitende
- Berufsvielfalt in 30 Ämtern und Eigenbetrieben
- Zusatzrente
- Vergütung nach Tarifvertrag



Unsere Personalstrategie

Um auf diese Vielzahl an bereits vorhandenen Maßnahmen aufzubauen, diese zusammenzuführen und das Personalmanagement zukunftsorientiert aufzustellen, wurde ein neues Leitbild inklusive acht strategischer Ziele formuliert.

Unser Leitbild

Gemeinsam sind wir Stuttgart von Beruf. Dieser Slogan bringt bereits seit einigen Jahren die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitgeberin der Landeshauptstadt Stuttgart zum Ausdruck und betont dabei gleichzeitig den Wert, den wir als Stadt auf den Gemeinschaftsgedanken („Wir-Gefühl“) legen. Stuttgart von Beruf bringt es auf den Punkt, dass die Mitarbeitenden für die Stadtverwaltung von höchster Bedeutung und der entscheidende Erfolgsfaktor sind. Die Mitarbeitenden gestalten die Landeshauptstadt Stuttgart für unsere Bürgerinnen und Bürger jeden Tag aktiv mit.

Vision

Unsere Vision im Personalmanagement ist es, ein inspirierendes und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzieht, fördert und langfristig bindet. Wir setzen auf eine Kultur der Zusammenarbeit, des Vertrauens und der Innovation, um den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden und im Sinne der Bürgerinnen und Bürger die Aufgaben der Landeshauptstadt Stuttgart optimal zu erfüllen.

Mission

Und dafür sorgen wir schon heute: Das Personalmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart trägt maßgeblich zum Erreichen der organisatorischen Ziele und zum Erfolg der Verwaltung bei. Als strategischer Partner in der Gesamtorganisation spielt das Personalmanagement eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung einer positiven Arbeitskultur und sorgt dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem attraktiven Umfeld arbeiten, welches ihre Fähigkeiten und Talente fördert. Wir sind Dienstleisterinnen und Dienstleister und Gestalterinnen und Gestalter und gewährleisten eine moderne zukunftsorientierte Personalarbeit. Jeden Tag setzen wir uns dafür ein, talentierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu binden. Wir schaffen Chancengleichheit und sorgen dafür, dass alle Mitarbeitenden in ihrer Vielfalt die gleichen Möglichkeiten haben.





Acht strategische Ziele für das Personalmanagement

Strategische Ziele

Für **workSTUgether** wurden acht strategische Ziele formuliert, um die Vision und Mission zu unterstreichen. Das Konzept basiert auf folgenden Zielen und Leitsätzen:

- Wir verändern und bewahren. Wir integrieren die zukünftigen Entwicklungen und Erfordernisse in das Personalmanagement, bewahren aber auch unsere bewährten und erfolgreichen HR-Konzepte, -Angebote und -Instrumente und entwickeln diese stetig weiter.
- Wir betrachten das Personalmanagement ganzheitlich, strukturiert und umfassend. Das Personalmanagement wird stadtweit einheitlich und gemeinschaftlich ausgerichtet. Somit dient die Personalstrategie als Grundlage für alle Ämter und Eigenbetriebe der Landeshauptstadt Stuttgart.
- Die Digitalisierung wird im Personalmanagement so eingesetzt, dass diese sinnvoll, hilfreich, aber auch wirtschaftlich ist.
- Wir nehmen als Landeshauptstadt Stuttgart von Baden-Württemberg stärkeren Einfluss insbesondere in der Politik, in der Sozialpartnerschaft und im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit.
- Sämtliche Aktivitäten des Personalmanagements haben sich am Aspekt der Nachhaltigkeit in Richtung Green HR auszurichten.
- Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion haben zudem einen hohen Stellenwert in sämtlichen Aktivitäten.
- In Konkurrenz zu anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber – auch im öffentlichen Dienst – muss die Landeshauptstadt Stuttgart nach innen und außen eine begehrte Arbeitgeberin bleiben bzw. in Teilbereichen noch werden.

Das Personalmanagement ist im Kulturprozess involviert, lebt diese Werte – gemeinsam mit allen Führungskräften – vor und ist mit der Organisationsentwicklung verknüpft. Wir optimieren die Aufbau- und Ablauforganisation im Personalbereich anhand der Ziele Geschwindigkeit, Einheitlichkeit und Qualität.

Das Personalmanagement ist eine Daueraufgabe, die ständiger Evaluierung bedarf und langfristig angegangen werden muss. Zudem steht das Personalmanagement oft im Spannungsfeld zwischen den Leistungsanforderungen und -zielen von Politik und Verwaltung einerseits und den Erwartungen und Bedürfnissen der Beschäftigten andererseits. Beides muss miteinander in Einklang gebracht werden, um systematisch und zielgerichtet arbeiten zu können.

Unsere Werte

Unsere Werte unterstreichen, wie wir wahrgenommen werden möchten und wie wir zusammenarbeiten: **Das Wichtigste für uns im Personalmanagement ist die Mitarbeitendenorientierung.** Dabei handeln wir serviceorientiert, partnerschaftlich, auf Augenhöhe, wertschätzend und respektvoll. Kreativität und Mut sind uns wichtig, ebenso, dass wir agil und innovativ denken. Eine Fehler- und Lernkultur ist für uns selbstverständlich.

Handlungsfelder und Maßnahmenpektrum

Auf Basis der bereits vorhandenen Angebote und durch die Zusammenführung mit neuen Themen im Personalbereich sind **17 Handlungsfelder** und zahlreiche Maßnahmen des Personalmanagements der Landeshauptstadt Stuttgart entstanden. Neben den originären Handlungsfeldern gibt es auch organisationale Handlungsfelder, die mittelbar, aber nicht ausschließlich zum Personalmanagement gehören.

Die Handlungsfelder sind dabei nicht alleine und abgegrenzt für sich zu betrachten, sondern führen nur in Kombination und Verbindung zum Ziel. Die dazugehörigen Maßnahmen sind je nach Art kurz-, mittel- und/oder langfristig umzusetzen.



Die Frage „Was müssen wir HEUTE tun, damit uns auch MORGEN noch genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation und Motivation zur Verfügung stehen?“ beantworten wir mit „Wir müssen konsequent folgende Handlungsfelder und Maßnahmen in Kombination und aufeinander abgestimmt betrachten und umsetzen“.

- Personalplanung und Steuerung mit einem entsprechenden Krisenmanagement
- Eine essentielle Rolle spielen dabei die Führung, die Kulturentwicklung und das Betriebsklima
- Maßnahmen im Bereich der Personalbindung und -gewinnung zukunftsorientiert weiterentwickeln und umsetzen
- Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalentwicklung fortführen
- Unterschiedliche Karrieremöglichkeiten beleuchten
- Ein betriebliches Gesundheitsmanagement für alle Lebensphasen sowie Konzepte und Maßnahmen für eine Work-Life-Integration schaffen
- Diversity und Inklusion als elementare Säule betrachten
- Eine stadtübergreifende Kommunikationsstrategie für Personalthemen entwickeln
- Eine Organisationsentwicklung im Personalbereich angehen
- Stetige Prozessoptimierung und Digitalisierung im Personalmanagement vorantreiben

Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsfelder und die daraus abgeleiteten Maßnahmen erläutert und zusammengefasst.

Steuerung, Personalplanung und Krisenresilienz

Je weniger ausgebildete Fachkräfte am Arbeitsmarkt verfügbar sind, desto wichtiger wird eine vorausschauende **Personalplanung**. Der jährliche Personalbericht bietet wichtige Steuerungskennzahlen für Gemeinderat und Zentralverwaltung. Diese gilt es verstärkt auf Amts- bzw. Eigenbetriebsebene herunterzubrechen und für alle Organisationseinheiten noch besser nutzbar zu machen.

Gesetzliche bzw. tarifliche Vorgaben bieten Gewähr für Transparenz und Verlässlichkeit von Entscheidungen. Gleichzeitig stellen sie Restriktionen bei der Personalgewinnung und -bindung auf einem Arbeitnehmermarkt dar. Die bereits etablierten Beschlüsse und Maßnahmen machen die Landeshauptstadt zur kommunalen Vorreiterin in der flexiblen Anwendung des tariflichen Regelwerks. Damit Stellenbesetzungen noch schneller und flexibler gelingen können, benötigt es weiterer **Flexibilisierungsmaßnahmen**.

Insbesondere die starre Haushaltssystematik der Kommunen und die engen Kriterien der Stellenbewirtschaftung bei der Landeshauptstadt Stuttgart erschweren eine agile Reaktion auf kurzfristig auftretende Krisen und Handlungsbedarfe. Eine gute **Krisenbewältigung** kann nur mit einem Personalmanagement gelingen, das eigenverantwortlich und zügig die notwendigen Maßnahmen ergreifen kann, um die betroffenen Bereiche zu unterstützen.

Eine ganzheitliche Personalstrategie, eine vorausschauende Personalplanung, transparente und gut durch die IuK (Informations- und Kommunikationstechnik) unterstützte Prozesse sowie zahlreiche etablierte Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung tragen wesentlich dazu bei, den Arbeitskräftemangel abzufedern. Dennoch lassen demografische und wirtschaftliche Prognosen erwarten, dass nicht in allen Bereichen und insbesondere in Krisensituationen nicht ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Unter diesen Vorzeichen ist es angebracht, eine **Aufgabenkritik** vorzunehmen und festzulegen, welche Aufgaben und Dienstleistungen zwingend selbst erbracht werden müssen, welche nur wünschenswert sind und welche gegebenenfalls an externe Partnerinnen und Partner vergeben werden können, sofern die Situation es erfordert.

Ausgewählte Maßnahmen Steuerung, Personalplanung und Krisenresilienz

- Einheitliche Steuerungskennzahlen für die Ämter- und Eigenbetriebe entwickeln
- Verknüpfen von Megatrends und Steuerungskennzahlen
- Optimierung des jährlichen Personalberichts
- Stärkere Einflussnahme der Landeshauptstadt Stuttgart auf das Tarif- und Gesetzgebungsgeschehen im HR-Bereich
- Flexiblere Bewirtschaftung des Stellenplans ermöglichen
- Festlegen von A-, B-, C-Aufgaben nach dem Kriterium der Verzichtbarkeit

Führung, Kulturentwicklung und Betriebsklima

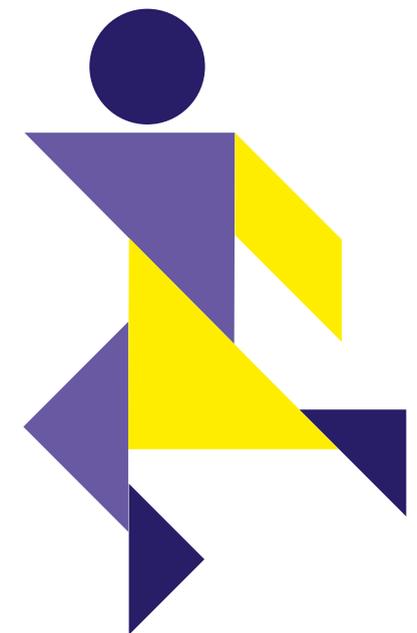
Abgesehen von den finanziellen Anreizen wie Compensations (Vergütungen), Benefits (Sachleistungen) und Incentives (gezielte Leistungsanreize) wird die Mitarbeitendenzufriedenheit von einem entscheidenden Thema geprägt: der Kultur. Die Unternehmenskultur ist deshalb so wichtig, weil sie eine sehr nachhaltige Wirkung auf die Motivation, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden hat.

Während finanzielle Anreize und Sachleistungen die Wahrnehmung der Mitarbeitenden meist eher kurzfristig beeinflussen, kann eine positive Arbeitsbeziehung auf lange Sicht aufgebaut und gepflegt werden. Sie beeinflusst neben den übertragenen Aufgaben und der Verantwortung ganz wesentlich, ob Mitarbeitende ihre Aufgaben gerne machen.

Die Betriebskultur wird dabei durch Normen und Werte geprägt, ebenso wie durch Verhaltensmuster und Entscheidungswege. Kurz gesagt prägt jedes Führungshandeln die Betriebskultur. Das Personalmanagement kann und soll dabei nicht entscheiden, welche Werte und Grundsätze in den Ämtern und Eigenbetrieben der Landeshauptstadt Stuttgart gelebt werden. Es kann jedoch den Prozess einer ganzheitlichen, positiven Kulturentwicklung durch geeignete Methoden fördern.

Ein ganz wesentlicher Baustein in diesem Handlungsfeld sind die bestehenden Leitlinien für Führungs- und Zusammenarbeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart. Damit diese in der Praxis mit Leben gefüllt werden, benötigt es über alle Führungsebenen hinweg sowohl ein gemeinsames Commitment auf diese Grundsätze als auch im Alltag die Möglichkeit und den Willen, diese zu leben.

In diesem Zusammenhang sollte nach übereinstimmender Wahrnehmung vieler Stakeholder und Akteurinnen und Akteure innerhalb der Stadtverwaltung der Fokus verstärkt auf die Qualität und Quantität des Führungshandels gelegt werden. Der Wandel weg von **Führung und Leitung** als Exzellenz der Sachbearbeitung hin zu einer eigenen Profession, die erlernt werden kann und muss, scheint noch nicht gänzlich abgeschlossen zu sein. Hierfür ist auch eine Diskussion erforderlich, welchen Stellenwert die Landeshauptstadt Stuttgart bereit ist, der Führung und Leitung einzuräumen, um diese bedeutsame positive Kulturentwicklung nachhaltig zu stützen.

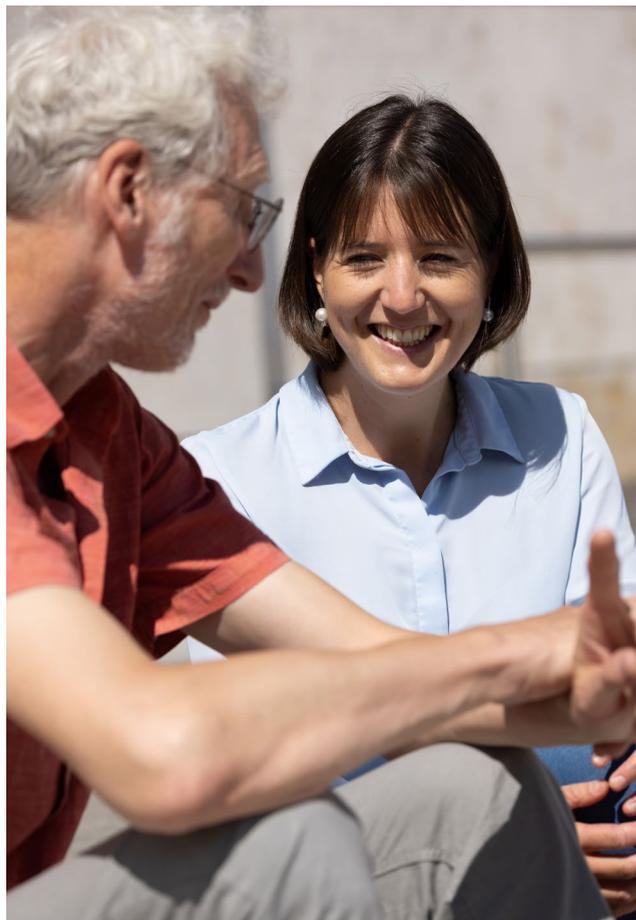


Betriebskultur wird neben dem Verhalten und den gelebten Werten der Führung vor allem auch vom Zusammenhalt der Belegschaft geprägt. Soziale Kontakte und gemeinsame Aktivitäten beeinflussen die Identifikation mit der Arbeitgeberin maßgeblich. Davon profitiert die Zusammenarbeit und gleichzeitig wird fachlichen und persönlichen Konflikten vorgebeugt. Durch die Bezuschussung von Gemeinschaftsveranstaltungen und Angeboten zu einer informellen Vernetzung von Mitarbeitenden können hier zudem wirksame Impulse und Unterstützungsmaßnahmen geschaffen werden.

Zeitgemäße, moderne Büroarbeitsplätze und Arbeitsmittel sind wichtige Grundlagen, auf denen eine gewinnbringende Kultur der Zusammenarbeit, Vernetzung und Arbeitsgestaltung wachsen kann. Unter dem Titel **goodwork@LHS** hat die Landeshauptstadt Stuttgart einen ganzheitlichen Prozess zur New-Work-Strategieentwicklung initiiert, der neue Konzepte zur Zusammenarbeit bringen soll, ohne bewährte Formate aufzugeben.

Ausgewählte Maßnahmen Führung, Kulturentwicklung und Betriebsklima

- Stellenwert von Führung stärken
- Künftige Führungskräfte entwickeln
- Führung als Profession etablieren
- Soziale Bindung innerhalb der Belegschaft stärken
- Werte- und Kulturdiskussion in der Landeshauptstadt Stuttgart anregen und unterstützen
- Attraktive Standards für Arbeitsplätze entwickeln und umsetzen
- **goodwork@LHS als ganzheitliche stadtweite New-Work-Personalstrategie umsetzen**



Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Inventur und Trendanalyse haben gezeigt, dass die Landeshauptstadt Stuttgart zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden bereits zahlreiche wirksame Maßnahmen etabliert hat. Diese gilt es fortzusetzen und – wo erforderlich – zu ergänzen und auszubauen.

Die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte bildet eine wichtige Basis für die Personalgewinnung. Ausbildungs- und Studiengänge, Ausbildungsinhalte und -rahmenbedingungen laufend an die aktuellen Entwicklungen und Bedürfnisse anzupassen, ist der Stadtverwaltung bislang sehr gut gelungen. Diese Entwicklung gilt es beizubehalten und unter dem Aspekt Ausbildung 4.0 gesamtstädtisch weiter auszubauen.

Im Zusammenhang mit dem Arbeitskräftemangel wird häufig das Gehalt als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung in den Vordergrund gestellt. Im vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, dass dies zu kurz gegriffen ist. Vielmehr kann sich durch bereichsbezogene Eingriffe in das Tarifgefüge schnell eine Schiefelage zu anderen Bereichen entwickeln. Dadurch entwickelt sich mit der Zeit ein Flickenteppich an Zulagenmaßnahmen, die für sich gesehen sinnvoll erscheinen, jedoch mit Blick auf das Gesamtgefüge häufig nicht harmonisch wirken. Darüber hinaus sind solche Einzelmaßnahmen auf Dauer kaum administrierbar.

Deshalb geht es beim **Gehalt der Mitarbeitenden** bei der Landeshauptstadt Stuttgart um die Frage, ob eine flächendeckende Zulage zum Ausgleich erhöhter Lebenshaltungskosten ein personal- und finanzwirtschaftlich sinnvolles Instrument darstellt. Ebenso wichtig erscheint es in der Praxis, flexibel auf die Vorstellungen und Bedarfe der Mitarbeitenden eingehen zu können. Dazu hat die Landeshauptstadt Stuttgart bereits wichtige Schritte zur Flexibilisierung der Tarifregelungen vorgenommen, beispielsweise zur Rekrutierung von Quereinsteigenden. Notwendige gesetzliche Änderungen, zum Beispiel im stark reglementierten Bereich der Besoldung von Beamtinnen und Beamten, können nur über die Ministerien bzw. die kommunalen Interessensverbände durchgesetzt werden. Hier muss die Landeshauptstadt Stuttgart ihre **Interessenvertretung** verstärken, um mit ihren Zielen und Bedürfnissen noch besser wahrgenommen zu werden.

Ausgewählte Maßnahmen Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

- Ausbildung 4.0 weiter ausbauen
- Weitere Flexibilisierung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen
- Faire und gerechte Bezahlung sicherstellen
- Mit Vorurteilen gegenüber dem öffentlichen Dienst aufräumen
- Benefits für Mitarbeitende ausbauen
- Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten und vermarkten
- Innen- und Außenwahrnehmung der Arbeitgebermarke weiter verbessern
- Bewerbungsprozess und Onboarding weiter verbessern
- Neue Ansätze im Recruiting testen und gegebenenfalls etablieren

Ebenso wurde im Strategieprozess deutlich, dass die Wahrnehmung der Innen- und Außensicht stellenweise auseinandergeht. So ist die Bezahlung im öffentlichen Dienst, insbesondere in Bereichen mit Zulagen, häufig durchaus vergleichbar mit dem Niveau der Privatwirtschaft. Hinzu kommen weitere Vorteile, wie beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit und sehr familienfreundliche Arbeitszeiten. Unter dem Dach der bereits sehr gut etablierten Arbeitgeberinnenkampagne „Stuttgart von Beruf“ gilt es mit diesen Vorurteilen aufzuräumen. Für weitere Aufmerksamkeit im Personalmarketing sollte zudem ein USP (unique selling point), also ein **Alleinstellungsmerkmal** entwickelt werden.

Mit einem attraktiven Willkommenspaket werden neue Mitarbeitende bei der Landeshauptstadt Stuttgart willkommen geheißen. Erhebungen aus dem digitalen Recruiting-Prozess bei der Landeshauptstadt Stuttgart zeigen übereinstimmend mit Rückmeldungen von Bewerbenden, dass sie ihre Möglichkeiten noch nicht ausgereizt hat. Es gilt also die **Candidate Experience**, die Erfahrungen, welche Bewerbende mit der Landeshauptstadt Stuttgart machen, weiter zu verbessern. Auf dem umkämpften Arbeitnehmermarkt konkurrieren zahlreiche Ämter und Eigenbetriebe der Landeshauptstadt Stuttgart mit weiteren Kommunalverwaltungen, Landesbehörden sowie Privatunternehmen um geeignete Kandidaten. Nur wer hier als attraktiver Wettbewerber professionell und rasch auf die Vorstellungen und Wünsche der potentiellen künftigen Mitarbeitenden zugeht, wird Erfolg haben. Deshalb braucht es abseits der klassischen Stellenanzeigen und Bewerbungsgespräche neue Ansätze bei der **Gewinnung von Mitarbeitenden**.

Personalentwicklung und Karriere

Bei der Erstellung dieser ganzheitlichen Personalstrategie wurden die Ansätze und Inhalte der bestehenden Personalstrategie zur Personalentwicklung einbezogen. Dabei hat sich gezeigt, dass das bestehende, **lebensphasenorientierte Modell** der Personalentwicklung bereits erfolgreich etabliert wurde. Neue gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen erfordern eine fortlaufende Evaluation und Anpassung des bestehenden Angebots. So wurde im Strategieprozess deutlich, dass insbesondere die technologische Entwicklung sowie generationenübergreifende Teams die Personalentwicklung in den Fachämtern vor **neue Herausforderungen stellen**.

Die dezentrale Organisation der Stadtverwaltung mit großer Eigenverantwortung für die Ämter und Eigenbetriebe erfordert einen kombinierten und abgestimmten Ansatz von zentralen und dezentralen, zielgruppenspezifischen Angeboten, der bei der Landeshauptstadt Stuttgart weiter ausgebaut werden soll. Noch haben nicht alle Mitarbeitenden einen aktuellen arbeitstäglichen Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten. Nicht nur hier ist der digitale Zugang für alle Mitarbeitende ein entscheidender Schlüsselfaktor. Mit der Digitalisierung des Seminarbereichs und der Etablierung von **digitalen Lernformaten** ist die Landeshauptstadt Stuttgart bereits auf der Höhe der Zeit.

Die vor allem unter jüngeren Mitarbeitenden deutlich gestiegene Bereitschaft zum regelmäßigen Wechsel des Arbeitsplatzes schafft neue Erwartungen an die Personalentwicklung. Die Dezentralität der Stadtverwaltung erschwert eine Transparenz über persönliche Karrieremöglichkeiten. Hier können beispielsweise **Hospitationen** als niederschwellige Angebote helfen,

neue potentielle Arbeitsbereiche kennenzulernen und gleichzeitig die Vernetzung der Mitarbeitenden innerhalb der Stadtverwaltung zu verbessern. Aufgrund umfangreicher Unterstützung, auch für Teilzeitführungsmodelle, kommt die Führungskarriere als Entwicklungsperspektive bei vielen Beschäftigten in Frage. Immer häufiger wird die Frage nach **Fachkarrieren** gestellt – hier gilt es unter Berücksichtigung der tariflichen und gesetzlichen Vergütungsmodelle, neue Ansätze zu entwickeln.

Einer der vielversprechendsten Ansätze, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, ist es, die Flexibilität in Bezug auf die künftigen Anforderungen bei der Personalgewinnung deutlich zu erhöhen. Eine Offenheit gegenüber anderen Qualifikation und beruflichen Werdegängen bereichert nicht nur Teams mit neuen Erfahrungen und Sichtweisen, sie erleichtert es auch grundsätzlich, geeignete potentielle Mitarbeitende zu finden. Ein Selbstläufer ist das Einarbeiten von **Quereinsteigenden** nicht. Hier braucht es neue Konzepte und eine größtmögliche Unterstützung bei der Einarbeitung durch Personalentwicklungsangebote. Erste Angebote wurden hierzu bereits etabliert. Es ist jedoch zu erwarten, dass das sogenannte Training on the job, also die laufende Qualifikation im Berufsalltag, in den kommenden Jahren immer stärker in die stadtweite Unternehmenskultur etabliert werden muss.

Ausgewählte Maßnahmen Personalentwicklung (PE) und Karriere

- Laufender Ausbau und Anpassung der PE-Instrumente und Angebote
- **Zentralen und dezentralen Ansatz der PE konsequent weiterentwickeln**
- Vernetzung der Mitarbeitenden innerhalb der Stadtverwaltung fördern
- Transparenz über PE-Angebote erhöhen
- Weiterer Ausbau der Möglichkeiten zum Quereinstieg
- Fachkarriere als Alternative zur Leitungskarriere



Gesundheitsmanagement und Work-Life-Integration

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat sich mit zahlreichen Einzelmaßnahmen als **soziale Arbeitgeberin** sehr gut positioniert, wie die Aufnahme und Evaluation der bestehenden Maßnahmen ergeben hat. Zahlreiche Unterstützungs- und Beratungsangebote für Lebenslagen, in denen die Mitarbeitenden private oder familiäre Herausforderungen zu bewältigen haben, zeichnet sie als Arbeitgeberin aus. Bei der Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals der Arbeitgeberin Landeshauptstadt Stuttgart sollte ein besonderer Fokus auf dieses Handlungsfeld gelegt werden.

Angebote, die bereits vor längerem etabliert wurden, wie die Regelungen zur gleitenden Arbeitszeit, bedürfen zudem einer Überarbeitung, wie der Strategieprozess gezeigt hat. Wenngleich die Landeshauptstadt Stuttgart auch hier einmal eine Vorreiterfunktion innehatte, so haben sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden und damit auch die Angebote der Betriebe und Unternehmen weiterentwickelt.

Eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten und das Etablieren neuer, **lebensphasenorientierter Angebote** wurden im Strategieprozess gar als das vordringlichste Thema identifiziert.

Auch der Blick auf die **Gesundheit** hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Das betrifft den individuell-persönlichen Stellenwert, aber auch den betrieblichen Kontext: Viele Menschen investieren nennenswert eigene Ressourcen in ihre Gesundheit und bewerten die Attraktivität von Arbeitgebern bzw. beruflichen Tätigkeiten zunehmend auch unter diesem Gesichtspunkt.

Sie erwarten attraktive Wahlangebote der betrieblichen Gesundheitsförderung, kombiniert mit durchdachten und wirkungsvollen Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz, maßgeschneidert für die eigene Tätigkeit.

Als Arbeitgeberin richtet die Landeshauptstadt Stuttgart ergänzend ihre Gesundheitsaktivitäten am Ziel der resilienten Verwaltung aus.

Gesundheit ist darin nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts. Basierend auf den bereits bestehenden vielfältigen Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte im Rahmen eines Projektes konsequent der weitere Ausbau hin zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement betrieben werden. Das zukünftige Szenario stellt sich wie folgt dar:

Ein stadtweites Gesundheitsberichtswesen soll Transparenz für Führungskräfte und Fachakteurinnen und Fachakteure schaffen. Die Verwaltung definiert Gesundheitsziele, die einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Daraus werden Handlungsbedarfe benannt und in Maßnahmenpläne überführt (zentral und dezentral). Deren Umsetzung wird evaluiert, um zu lernen und Verbesserungsbedarfe zu erkennen. Spätestens hier schließt sich der Kreis, der Lernzyklus startet von vorne. Konsequenterweise implementiert in allen Einheiten und auf allen Ebenen führt das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung zu einer anpassungsfähigen und resilienten Organisation mit hoher Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung.

Ausgewählte Maßnahmen Gesundheitsmanagement und Work-Life-Integration

- Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben weiter verbessern
- Arbeitszeiten weiter flexibilisieren
- Lebensphasenorientierte Angebote weiter ausbauen
- „Resiliente Verwaltung“ – betriebliches Gesundheitsmanagement stadtweit ausbauen
- Ausbau attraktiver Wahlangebote der individuellen Gesundheitsförderung
- Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung implementieren



Stadtweites Gesundheitsberichtswesen

Diversity und Inklusion

Stuttgart ist **eine Stadt der Vielfalt**. Die **Förderung von Chancengerechtigkeit, Teilhabe und gesellschaftlichem Zusammenhalt** nach außen und nach innen sind zentrale Aufgaben unserer zukunftsorientierten Landeshauptstadt Stuttgart.

Die Vielfältigkeit der Bevölkerung der Landeshauptstadt Stuttgart soll sich auch in der Belegschaft unserer Stadtverwaltung widerspiegeln. Um dem Anspruch der tatsächlichen Verwirklichung der Gleichstellung und damit einer gelebten Vielfalt in der Stadtverwaltung gerecht zu werden, wurden und werden sukzessiv konkrete Maßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichsten persönlichen Merkmalen erarbeitet und umgesetzt (vgl. Diversity-Konzept GRDs 868/2012).

Dies trägt nicht nur zur Zufriedenheit und damit zur Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei, sondern erhöht zudem die Dienstleistungsqualität für die Bürgerinnen und Bürger der Landeshauptstadt. Mehr bedarfs- und situationsgerechte Dienstleistungsangebote durch Einbeziehung diverser Perspektiven, Kompetenzen und Ressourcen, Qualifikationen und Erfahrungen der Beschäftigten (zum Beispiel Mehrsprachigkeit) werden so angestrebt. Dies beeinflusst maßgeblich auch das Miteinander in der Stadtgesellschaft und ermöglicht der Stadtverwaltung, eine Vorbildfunktion einzunehmen.

Voraussetzung hierfür ist es, **Vielfalt** als **Resource und Mehrwert** wertzuschätzen, einzubinden und zu fördern. Dies gelingt umso besser, je mehr diese Haltung umfassend verinnerlicht wird und sich damit als allgemein gültiger Wert etabliert.

Daher hat die Stadtverwaltung 2019 eine Antidiskriminierungserklärung erarbeitet, die vom Oberbürgermeister und der Vorsitzenden des Gesamtpersonalrats unterzeichnet wurde. Sie ist ein deutliches Zeichen sowohl in die Stadtgesellschaft als auch gleichzeitig in die Stadtverwaltung hinein.

Die Landeshauptstadt Stuttgart bekennt sich damit klar zur gleichberechtigten Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen am gesellschaftlichen Leben, erkennt vielfältige Lebensformen an und stellt sich gegen alle Formen von Menschenfeindlichkeit, Diskriminierung, Antisemitismus, Ausgrenzung und Rassismus. Sie tritt allen Anfeindungen, Bedrohungen und Übergriffen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Amts- und Mandatsträgerinnen und -trägern entgegen.

Verwaltung und Gesamtpersonalrat entwickeln auf dieser Grundlage in der „Arbeitsgruppe Antidiskriminierung“ innerbetriebliche Handlungskonzepte und setzen sich gemeinsam für die Umsetzung und Beachtung der Grundsätze ein.

Ein zentrales Anliegen der Personalstrategie ist es, Chancengerechtigkeit in der Personalgewinnung, -auswahl und -bindung einschließlich beruflichem Aufstieg herzustellen – unabhängig von kultureller, ethnischer Herkunft, sexueller und geschlechtlicher Identität, Alter, Behinderungen, sozialer Zugehörigkeit oder Religion und Weltanschauung.

Nicht nur die Haltung der Menschen ist entscheidend. Auch eine kritische Auseinandersetzung mit den bestehenden Strukturen und Abläufen innerhalb der Verwaltung ist von Bedeutung. Prozesse sollen nach Diskriminierungsmechanismen geprüft werden.

Nach innen führt dies zu einer Verbesserung des Verwaltungsklimas, zu einer gesteigerten Motivation der Beschäftigten durch eine vielfaltskompetente und diskriminierungssensible Verwaltungskultur und zu einer Steigerung der Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin. Nach außen erlebt eine diversitätssensible Verwaltung eine größere Akzeptanz bei Bürgerinnen und Bürgern – eine wichtige Voraussetzung für einen guten gesellschaftlichen Zusammenhalt in unserer Stadt.

Ausgewählte Maßnahmen Diversität und Inklusion

- Förderung von Vielfalt als Abbild der Bevölkerungsstruktur
- Identifizierung und Abbau von möglichen Barrieren in Personalgewinnungs- und Personalentwicklungsprozessen
- Angebote zur Sensibilisierung und Erweiterung der Vielfaltskompetenz im Berufsalltag
- Implementierung von Empowerment-Angeboten für Mitarbeitende mit Diskriminierungserfahrungen



Kommunikation

Die interne und externe Kommunikation ist keine originäre Aufgabe des Personalmanagements, jedoch ein sehr wichtiger Faktor zur Bildung einer positiven Arbeitgeberinnenkampagne. Die externe Kommunikation liegt im Fokus des Personalmarketings. Die interne Kommunikation, bei der die Adressatinnen und Adressaten die Mitarbeitenden der Landeshauptstadt Stuttgart sind, erfolgt traditionell eher anlassbezogen und unterstützt durch Regeltermine. Zahlreiche Standorte und Hierarchieebenen erschweren die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Bei weitem nicht alle Mitarbeitenden haben Zugang zu einer elektronischen innerdienstlichen Kommunikationsplattform. Eine aktuelle, **direkte und transparente Kommunikation** ist jedoch unerlässlich bei der Weiterentwicklung einer positiven Arbeitgebermarke und zur Kulturbildung. Wie diese Ziele bestmöglich erreicht werden können, ist unter Einbeziehung laufender und geplanter Digitalisierungsprojekte zu betrachten.

Ausgewählte Maßnahmen Kommunikation

- Entwicklung und Implementierung einer Kommunikationsstrategie im HR-Bereich
- Transparente Kommunikation schaffen, die alle Mitarbeitenden direkt erreicht



Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung und Digitalisierung

Als gewachsene Struktur kann man die Organisation des Personalmanagements der Landeshauptstadt Stuttgart treffend beschreiben. Ansätze des Modells der Dezentralen Ressourcenverantwortung (DRV) haben vor etwa zwei Jahrzehnten dazu geführt, dass einige Ämter weitestgehende Eigenständigkeit in allen Personalbelangen haben. Nachdem die Schwächen des Modells der DRV deutlich wurden, hatte die Landeshauptstadt Stuttgart, wie viele andere Städte bundesweit, auf eine vollständige Umsetzung des Ansatzes verzichtet. In anderen Bereichen der Stadtverwaltung existiert eine Aufgabenteilung des Personalmanagements zwischen den Fachämtern und dem Haupt- und Personalamt.

Die im Zuge der Digitalisierung zwingend erforderliche **Vereinheitlichung von Prozessen**, die Schaffung einer gemeinsamen Datenbasis und Etablierung eines stadtweiten Berichtswesens zur Steuerung und Personalplanung, sowie die Notwendigkeit eines strukturierten Onboardings bei häufigeren Stellenwechseln offenbaren zunehmend die Schwächen dieser gewachsenen Strukturen. Der Aufbau eines digitalen **Wissensmanagements** für den Personalbereich ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Baustein zur Zukunftssicherung in einer immer komplexeren und volatileren Welt.

Einen ersten wichtigen Schritt zu einer Vereinheitlichung des Personalmanagements gingen Verwaltung und Gemeinderat 2019 mit dem Beschluss zu einem verwaltungsweit geltenden Stellenschlüssel für die Personalsachbearbeitung. Nun gilt es, unter Berücksichtigung der Ziele dieser Personalstrategie die Prozesse und Rollen zu hinterfragen und neu zu ordnen.

Die **Digitalisierung des Personalmanagements** der Landeshauptstadt nimmt zunehmend Fahrt auf. Nach und nach werden alle Bereiche mit einer einheitlichen digitalen Datengrundlage und Software ausgestattet.

Ebenso wie nahezu alle anderen Bereiche der Stadtverwaltung ist auch das Personalmanagement vom Arbeitskräftemangel betroffen. Bereits heute muss deshalb die Frage gestellt werden, welche Aufgaben zwingend manuell zu erledigen sind. Die Arbeit von Menschen für Menschen wird gerade im Personalmanagement einen hohen Stellenwert beibehalten. Sie sollte jedoch bestmöglich von den verfügbaren technologischen Möglichkeiten unterstützt werden. Der **Einsatz von KI** zeigt auch im Personalmanagement vielversprechende Ansätze, sei es bei der Erledigung von Routineaufgaben oder zur Unterstützung von personalwirtschaftlichen Entscheidungen.

Ausgewählte Maßnahmen Organisationsentwicklung, Prozessentwicklung und Digitalisierung

- Prozesse optimieren und vereinheitlichen; Verfahren, wo möglich, verschlanken
- Aufbau- und Ablauforganisation anhand der Ziele Geschwindigkeit, Einheitlichkeit und Qualität im HR-Bereich optimieren
- Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten im HR-Management stadtweit definieren und gegebenenfalls anpassen
- Stadtweiter Rollout der E-Personalakte und des digitalen Personalmanagements
- Chancen und Risiken von KI ausloten, zum Beispiel bei der Erledigung von Routineaufgaben
- Wissensmanagement für den HR-Bereich etablieren

“

Mit workSTUgether heben wir uns als kommunale Arbeitgeberin hervor und stellen die Weichen für unsere Zukunft.

Dr. Fabian Mayer

”

Implementierung der Personalstrategie

Um die Personalstrategie erfolgreich in der Praxis anzuwenden, wurde eine referatsübergreifende Projektgruppe unter Einbeziehung des Gesamtpersonalrats, des Fachdienstes Betriebliches Gesundheitsmanagement, der Abteilung Chancengleichheit sowie einer Vielzahl an Kolleginnen und Kollegen aus dem Personalmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart gegründet. Dieses Team bestand sowohl aus neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch aus langjährig zugehörigen Kolleginnen und Kollegen, um möglichst viele Blickwinkel in die Analysen einzubringen. Durch dieses Team haben wir bereits Multiplikatoren in der gesamten Stadtverwaltung etabliert, die über das Erreichte berichten, Erfahrungen ihrer Kolleginnen und Kollegen erfragen und in die Personalstrategie einbringen können.

Des Weiteren wurden (neue) Maßnahmen, Ziele, Trends sowie die Personalstrategie als Ganze durch die externe Sparringspartnerin geprüft und begleitet, um neue Impulse und Themen einzubringen.

Im zweiten Schritt unserer Personalstrategieimplementierung werden wir ein Kommunikationskonzept erstellen, sodass diese Personalstrategie möglichst alle Mitarbeitenden, den Gemeinderat sowie interessierte Externe erreicht. Jede Personalstrategie ist nur so gut, wie sie bekannt gemacht wird. Uns ist dabei besonders wichtig, das Maßnahmenspektrum als solches an alle Beteiligte der Landeshauptstadt Stuttgart zielgruppenorientiert zu kommunizieren, um so die Personalstrategie zu realisieren.

„workSTUgether“ steht für einen gesamtstädtischen, ganzheitlichen und gemeinsamen Ansatz. Hierfür werden wir unsere Personalstrategie einem „Praxis-Check“ unterwerfen. Selbstverständlich lebt eine Personalstrategie von deren Praxisanwendung und von regelmäßigen Feedbackschleifen. Im Sinne einer lernenden Organisation ermöglichen wir uns somit zu wachsen und den anstehenden Herausforderungen im Personalmanagement zu begegnen.



Evaluation und Weg in die Zukunft

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert, verstehen wir die vorliegende Personalstrategie als Rahmen. Es handelt sich hierbei nicht um eine statische Personalstrategie, da sich aufgrund tatsächlicher Erfordernisse immer wieder neue Bausteine ergeben oder es bereits vorhandene Bausteine aufgrund neuer Trends anzupassen gilt. Zudem müssen für ein bedarfsorientiertes Personalmanagement zwingend die individuellen Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt werden, wobei auf eine zentrale Steuerung nicht verzichtet werden kann. Als Evaluationsinstrument für unseren ganzheitlichen Ansatz bietet sich aufgrund seiner guten Verständlichkeit der sogenannte PDCA-Zyklus an. PDCA steht hierbei für „Plan“ (Planen), „Do“ (Durchführen), „Check“ (Prüfen), „Act“ (Verbessern). Dadurch können wir gemeinsam einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreichen, durch welchen das Personalmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart auf zukünftige Anforderungen stets reagieren kann.

Zukünftig werden sich übergreifende Teams mit den einzelnen Schwerpunktthemen genauer auseinandersetzen, die Themen in die Praxis umsetzen und den Fortschritt überwachen. Ein Multiprojektmanagement ermöglicht zudem die bessere Abstimmung und Evaluierung der Themen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung des Personalmanagements und im Sinne der Mitarbeitenden verschiedene Kompetenzen in der Angebotsvielfalt der Arbeitgeberfürsorge besonders wichtig sind: Empathiefähigkeit, Vertrauen, Anpassungs- und Reflexionsfähigkeit sowie die Bereitschaft zur Innovation. Empfängerinnen und Empfänger dieser Vielfalt sollten die Mitarbeitenden sein, welche sich dadurch in besonderem Maß mit ihrer Arbeitgeberin Landeshauptstadt Stuttgart identifizieren. WorkSTUgether ist dabei unser Strategiepapier für das Personalmanagement der Zukunft.

workSTUgether

Gemeinsam sind wir Stuttgart von Beruf.

Werde auch Stuttgart von Beruf.

[Hier](#) geht es zu unserem Newsletter für Stellenangebote.

