

Stuttgart, 20.07.2021

## Zukunftsorientierte Personalgewinnung und -erhaltung

### Mitteilungsvorlage zum Haushaltsplan 2022/2023

Vorlage an	zur	Sitzungsart	Sitzungstermin
Verwaltungsausschuss Personalbeirat	Kenntnisnahme Kenntnisnahme	öffentlich nicht öffentlich	28.07.2021 21.09.2021

#### Bericht

Bereits im Jahr 2012 hatte die Landeshauptstadt auf den zunehmenden Fachkräftemangel mit neuen Konzepten und einem Budget für Personalgewinnung und –erhaltung reagiert. In der Rückschau waren diese und weitere über die Jahre folgende Maßnahmen zur Attraktivierung der Arbeitgebermarke Landeshauptstadt Stuttgart wichtige Erfolgsfaktoren, die es der Stadt bis heute ermöglichen in einem weit überwiegenden Teil der Berufe gut qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Dabei haben Gemeinderat und Verwaltung stets sowohl die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen als auch die Mitarbeiterzufriedenheit und die Konkurrenzfähigkeit als Arbeitgeberin im Fokus gehabt. Weitere Maßnahmen haben darüber hinaus gezielt die Verantwortung der Landeshauptstadt als soziale und integrative Arbeitgeberin gestärkt. Dabei standen insbesondere die Themenfelder Behinderung, Herkunft, Geschlecht und sexuelle Orientierung im Fokus. Die Maßnahmen sollen hinsichtlich aller Diversitydimensionen weiter ausgebaut werden. So hat sich die Landeshauptstadt beispielsweise mit ihrer Antidiskriminierungserklärung 2019 gegen jegliche Art von Diskriminierungen ausgesprochen und zu innerbetrieblichen Handlungskonzepten verpflichtet. Diese werden referatsübergreifend sukzessive erarbeitet bzw. abgestimmt. Eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Haupt- und Personalamtes hat hierzu zwischenzeitlich ihre Arbeit aufgenommen. Es ist vorgesehen, dass diese zum entsprechenden Zeitpunkt über ihre Ergebnisse in den verschiedenen Gremien berichtet.

Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels in fast allen Bereichen der Stadtverwaltung wurden die Maßnahmen zur Personalgewinnung und –erhaltung überwiegend flächendeckend eingesetzt. Mit der Gemeinderatsdrucksache 187/2019 wurde das vorhandene Portfolio um weitere wichtige Bausteine ergänzt. Wie zuvor wurde dabei Wert auf eine gezielte Unterstützung der Fachbereiche der Stadtverwaltung gelegt, welche mit gestiegenen Herausforderungen in der Gewinnung und längerfristigen Bindung ihrer Mitar-

beitenden umzugehen haben. So konnten mit den zum Haushalt 2020/2021 beschlossenen Stellen und Finanzmitteln zwischenzeitlich zahlreiche weitere Verbesserungen erwirkt werden:

- Im Bereich der **Ausbildung**, die die Basis einer erfolgreichen Nachwuchsgewinnung darstellt, konnten zum Beispiel die Bereiche der grünen Berufe, der Pädagogik und der IT durch eigene Ausbildungskoordinatoren und neue Studiengänge gestärkt werden. Ein kostenfreies Azubi-Jobticket für das Gesamtnetz des VVS trägt seit September 2020 wesentlich zur Attraktivität der Ausbilderin Landeshauptstadt Stuttgart bei.
- Im Bereich der **Personalentwicklung** wird aktuell das Konzept zur Führung in Teilzeit weiterentwickelt, um attraktive Führungsmodelle für die zu besetzenden Leitungspositionen anzubieten. Die zielgerichtete Qualifizierung und Weiterbildung von vorhandenem Personal sowie von Quereinsteiger\*innen ist ein weiterer neuer Schwerpunkt. Spezialist\*innenwissen kann nun ebenfalls durch einen Stellenpool für Wissenstransfer gesichert werden. Durch einen vom Gemeinderat beschlossenen Pool konnten die Zahl der Fremdarbeitskräfte gesenkt, mehr sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse vereinbart und somit auch die Personalbindung verbessert werden.
- Im wichtigen Handlungsfeld der **Personalgewinnung** hat sich die Landeshauptstadt breiter aufgestellt und ist seit Juli 2020 auf den Business Portalen XING und kununu aktiv vertreten. Insbesondere in Berufen mit Bewerbermangel werden seitdem potentielle künftige Mitarbeitende aktiv angesprochen und auf freie Stellen aufmerksam gemacht. Noch in 2021 soll ein sogenannter Talent-Pool umgesetzt werden, der gut qualifizierte Initiativbewerber/innen und Zweitplatzierte aus Bewerbungsverfahren für weitere offen Stellen berücksichtigt und somit die Personalgewinnung erleichtert. Bereits seit dem vergangenen Jahr gehören Online-Bewerbungen nun in allen Ämtern zum Standardrepertoire, ebenso ein Stellennewsletter mit aktuell knapp 2.000 Abonnentinnen und Abonnenten. Mit Zertifizierung im Bereich Ausbildung sowie im Bereich der Frauenförderung konnte zudem die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden.
- Ihre **soziale Verantwortung** unterstreicht die Landeshauptstadt seit diesem Jahr mit einer zentralen Beratungsstelle für Mitarbeitende in Pflegeverantwortung sowie mit einem Stellenpool zur weiteren Förderung inklusiver Beschäftigungsmodelle, dessen optimale Ausgestaltung aktuell in einer Arbeitsgruppe erarbeitet wird.

Damit konnten – trotz deutlich erschwerter Arbeitsbedingungen aufgrund der Covid-Pandemie – bereits eine Vielzahl der mit der Gemeinderatsdrucksache 187/2019 vorgeschlagenen Maßnahmen angegangen und zum Teil auch umgesetzt werden.

Die Pandemie hat wiederum die gesamte Verwaltung vor enorme organisatorische Herausforderungen gestellt und für viele Bereiche eine deutliche Zunahme der Arbeitsbelastung mit sich gebracht. Im Bereich der Personalgewinnung und –erhaltung konnte die Arbeitsfähigkeit des Haupt- und Personalamts sowie der Personalstellen der Ämter dank der vom Gemeinderat mit dem Doppelhaushalt 2020/2021 beschlossenen Stellen zur Stärkung der Personalverwaltung weitgehend aufrechterhalten werden. Durch diese wichtige Entscheidung und mit Hilfe der wirksamen Personalgewinnungsmaßnahmen ist es gelungen mehr als vier Fünftel der 841 neu geschaffenen Stellen bis zum Jahresende 2020 zu besetzen.

Die Pandemie hat gesellschaftliche Änderungen bewirkt, die es positiv für die Landeshauptstadt zu nutzen gilt. Die Arbeit von zu Hause hat einen enormen Schub erfahren. Deren Bedeutung wird auch nach einer Normalisierung des öffentlichen Lebens erhalten bleiben. Damit einhergehend hat die Länge und Dauer des Arbeitswegs tendenziell an Bedeutung verloren. Damit steht der Landeshauptstadt größeres Potential an Mitarbeitenden zur Verfügung, es ist jedoch auch von einer erhöhten Fluktuationsbereitschaft auszugehen. Gewohnheiten haben sich durch die Pandemie geändert. Der Trend, viele Lebensbereiche über das Internet zu organisieren, hat sich deutlich beschleunigt. Vor allem Nachwuchskräfte können fast ausschließlich online, insbesondere über soziale Netzwerke erreicht werden. Hier gilt es am Ball zu bleiben, um auch weiterhin eine möglichst große Zahl an Bewerber\*innen zu erreichen.

Die Zuversicht in das Wirtschaftswachstum hat sich mit der Pandemie etwas eingetrübt, flächendeckende Kurzarbeit hat den öffentlichen Dienst für einige Berufsgruppen wieder attraktiver gemacht. Im Hinblick auf die Personalgewinnung sind aber weiterhin große Berufsgruppen schwer zu gewinnen. So zum Beispiel die pädagogischen Berufe, der Ärztembereich, der Verwaltungsbereich und Teile des technischen Sektors. Trotz aller Anstrengungen gelingt es hier nicht immer gut qualifiziertes Personal am Arbeitsmarkt zu gewinnen. Im weiter verschärften Wettbewerb um Fachkräfte und im schwierigen, finanzstarken Umfeld der Metropolregion Stuttgart sind die etablierten Bausteine zur Personalgewinnung und –erhaltung deshalb um weitere zielgerichtete Aspekte zu ergänzen. In Bereichen, in denen kaum potentielle Bewerber am Markt vorhanden sind, müssen Quereinsteiger als künftige Fachkräfte in den Fokus der Stadtverwaltung rücken, um deren Handlungsfähigkeit auch künftig durch gutes Personal erhalten zu können. Hierzu ist es notwendig die Personalauswahl zu flexibilisieren und weitere stadt eigene Qualifizierungsprogramme zu etablieren. Noch stärker als bisher sollte auch die stadtinterne Personalentwicklung in den Fokus rücken.

Zusammenfassend lässt sich den Herausforderungen nur mit einem gezielten Maßnahmenpaket entgegenwirken. Neben punktuellen Finanzbedarfen sind es jedoch die personellen Ressourcen, die es möglich machen, die erforderlichen Konzepte und Themen zu erarbeiten. Letztlich wird es wichtig sein, die Maßnahmen zielgerichtet aufeinander abzustimmen, um den größtmöglichen Gewinn aus den Einzelmaßnahmen zu schöpfen. Denn nur mit einem aufeinander abgestimmten Themenportfolio und der Ausweitung bereits begonnener Themen wird die LHS weiter zukunftsfähig bleiben.

Die einzelnen Maßnahmen und die hierfür benötigten Ressourcen sind in der Anlage dargestellt. Über die Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen wird regelmäßig und, soweit möglich, kennzahlenbasiert berichtet.

## Finanzielle Auswirkungen

### Ergebnishaushalt (zusätzliche Aufwendungen und Erträge):

Maßnahme/Kontengr.	2022 TEUR	2023 TEUR	2024 TEUR	2025 TEUR	2026 TEUR	2027 ff. TEUR
Fortführung und Ausbau der Social-Media-Aktivitäten zur Personalgewinnung	270	270				
Fortführung und Ausbau der psychosomatischen Sprechstunde (PSiB)	60	60				
<b>Finanzbedarf</b>	<b>330</b>	<b>330</b>				

(ohne Folgekosten aus Einzelmaßnahmen, Investitionen oder zusätzlichen Stellen – diese bitte gesondert darstellen)

### Stellenbedarf (Mehrungen und Minderungen):

Beschreibung, Zweck, Aufgabenbereich	Anzahl Stellen zum Stellenplan		
	2022	2023	später
Einführung von E-Learning bei der Stadtverwaltung (EG 9a)	1,0		
Erweiterung von dezentraler Personalentwicklungsexpertise (EG 11 / A 12)	10,0		
Betreuung der Arbeitsformen „Telearbeit/Homeoffice/mobiles Arbeiten“ (A 13 h. D.)	0,3		
Fortführung und Ausbau der Social-Media-Aktivitäten zur Personalgewinnung (EG 11 / A 12)	1,0		
Verbesserung der Personalauswahlverfahren und Gewinnung von Quereinsteigenden (EG 11 / A 12)	2,0		
Digitalisierung des Personalwesens, Etablieren eines HR-Controllings (A 8 bzw. EG 11 / A 12)	2,5		
People Management 2030 (EG 11 / A 12)	1,0		

### Folgekosten (aus oben dargestellten Maßnahmen und evtl. Stellenschaffungen):

Kostengruppe	2022 TEUR	2023 TEUR	2024 TEUR	2025 TEUR	2026 TEUR	2027 ff. TEUR
Laufende Erlöse						
Personalkosten	2.373	2.373	2.373	2.373	2.373	
Sachkosten	330	330				
Abschreibungen						
Kalkulatorische Verzinsung						
<b>Summe Folgekosten</b>						

(ersetzt nicht die für Investitionsprojekte erforderliche Folgekostenberechnung!)

## Mitzeichnung der beteiligten Stellen:

Referat WFB hat von der Vorlage mit folgenden Hinweisen Kenntnis genommen:

- Bei der Organisationsuntersuchung Personalsachbearbeitung war mit einer zentralen Begründung für den enormen Stellenzuwachs in den Personalstellen der Ämter, zusätzliche Kapazitäten in den dezentralen Personalstellen zu schaffen, um die Aufgaben der Personalgewinnung, Personalerhaltung und explizit auch Personalentwicklung adäquat bearbeiten zu können. Auf dieser Grundlage wurde der stark verbesserte

Schlüssel für die Personalstellen festgelegt. Warum vom Ansatz einer ganzheitlichen Betrachtung und Bemessung der Personalarbeit jetzt wieder abgewichen werden und das Thema Personalentwicklung, losgelöst von der vereinbarten Evaluation zur OU Personalsachbearbeitung aufgegriffen werden soll, kann nicht nachvollzogen werden.

- Für die „Betreuung der Arbeitsformen Telearbeit/Homeoffice/Mobiles Arbeiten“ wurden bereits zum DHH 2020/2021 bei 10-3 Stellenanteile berücksichtigt (vgl. Maßnahme 2 c GRDRs 187/2019). Ein Aufgabenzuwachs wäre eigentlich im Kontext der Stellenschaffungskriterien im regulären Stellenplanverfahren zu prüfen. Die Erfüllung eines Stellenschaffungskriteriums ist nicht nachgewiesen.

- In Bezug auf die Fortführung und Ausbau der Social-Media-Aktivitäten wäre anhand von Kennzahlen darzulegen (Bewerberzahlen/Einstellungen aufgrund von Stellenausschreibungen / Active Sourcing auf XING), inwieweit die bisherige Resonanz in Relation zu dem hohen Ressourceneinsatz die Fortführung der Maßnahme rechtfertigt. Eine Entscheidung über eine evtl. Fortführung der Aktivitäten auf XING sollte daher erst nach Vorliegen einer Evaluation getroffen werden.

- Im Grundsatzbereich bei 10-5.1 wurden im Rahmen der OU Personalsachbearbeitung 9 zusätzliche Stellen geschaffen. Die Themen Verbesserung Personalauswahlverfahren, Quereinsteiger, People Management sind allesamt Themen, die in die allgemeine Zuständigkeit eines zentralen Personalservice-Bereichs fallen. Die Aufgaben und Themen sind im Rahmen der vorhandenen, im Rahmen der OU Personalsachbearbeitung stark ausgebauten und festgelegten Kapazitäten zu priorisieren und zu bearbeiten. Vor einer evtl. weiteren Anpassung der Stellenausstattung, wäre, im Rahmen der vereinbarten Evaluation der OU Personalsachbearbeitung, zunächst eine Bewertung der getroffenen Maßnahmen vorzunehmen.

- Die Einführung einer psychosomatischen Sprechstunde mit jährlich 40.000 EUR aus dem PGPE-Budget wurde erst mit GRDRs 743/2019 beschlossen. Seither sind kaum Mittel abgeflossen, die Evaluation steht noch aus. Die Erhöhung auf 60.000 EUR ist daher nicht nachvollziehbar. Die Fortführung unter Beibehaltung des bisherigen Budgets von 40.000 EUR ist aus Sicht der Finanzverwaltung auch weiterhin aus den Mitteln des PGPE-Budgets finanzierbar.

Haushalts- und stellenrelevante Beschlüsse können erst im Rahmen der Haushaltsplanberatungen erfolgen.

### **Vorliegende Anfragen/Anträge:**

## **Erledigte Anfragen/Anträge:**

Dr. Fabian Mayer  
Erster Bürgermeister

Anlagen

1

## **Einführung von E-Learning bei der Stadtverwaltung**

Mit der zunehmenden Digitalisierung, einem immer stärkeren Anwachsen der Schulungsbedarfe und nicht zuletzt durch die rasant wachsende Nachfrage nach mobilem Arbeiten, erfährt das Thema E-Learning bei der Stadtverwaltung eine immer stärkere Bedeutung. Im Jahr 2020 hat die zentrale Fortbildung deshalb eine Machbarkeitsstudie zur Einführung von E-Learning erstellt und auch unter dem Eindruck der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Aus- und Fortbildungssituation weiter forciert. Ende 2021 könnten erste E-Learning-Angebote umgesetzt werden.

Eine gute Einführung und Umsetzung von solchen Angeboten ist entscheidend davon abhängig, wie gut die Betreuung der Lernenden und auch der Referierenden vor allem auch bei technischen Fragen erfolgt. Idealerweise steht dies in unmittelbarem Zusammenhang mit der Organisationseinheit, die auch die E-Learning-Angebote bereitstellt, da die permanente Weiterentwicklung des Angebots sowohl technische als auch inhaltliche Aspekte berücksichtigen muss. Auch die Konfiguration, Verwaltung, Wartung und Aktualisierung eines Learning-Management-Systems erfordert entsprechendes Fach-Knowhow.

Die Einführung und Umsetzung eines E-Learning-Angebots ist für das Informations- und Weiterbildungszentrum beim Haupt- und Personalamt eine komplett neue Aufgabe, da sowohl dort als auch bei der zentralen Ausbildung bislang nur Präsenzlernen angeboten wurde. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltung und der Zunahme von schnell flächendeckend umzusetzendem Schulungsbedarf ist eher noch mit einem Anstieg in der Bedeutung und Umfang von E-Learning zu rechnen.

**Stellenbedarf: 1,0 Stelle in EG 9a bei 10-3.3**

## **Erweiterung dezentraler Personalentwicklungsexpertise**

Die Stadtverwaltung Stuttgart hat mit über 100 verschiedenen Berufsfeldern in über 30 Ämtern und Eigenbetrieben eine sehr heterogene Personalstruktur. Sowohl die demografische Entwicklung als auch die strukturelle Entwicklung des Arbeitsmarkts führen zu ganz unterschiedlichen Situationen u. a. bei der Gewinnung von Fachkräften. Notwendige Maßnahmen wie z. B. die Gewinnung und Qualifizierung von Quereinsteiger\*innen in Mangelberufen ist kapazitär von den Fachbereichen nicht zu leisten. Der Bereich Personalentwicklung und Fortbildung beim Haupt- und Personalamt ist vorrangig für gesamtstädtische / ämterübergreifende strategische Maßnahmen und Projekte zuständig. Für die zielgerichtete Unterstützung bei ämter- und berufsgruppen-bezogenen Herausforderungen bei der Personalgewinnung und –erhaltung ist eine Zusammenführung von stadtweiter und amtsbezogener Perspektive wichtig.

Die grundsätzliche Zuständigkeit für die dezentralen Personalgewinnungs-, Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen liegt bei den Verwaltungsabteilungen der Ämter, meist in einem Sachgebiet Personal. Allerdings sind diese Aufgabenfelder aber so gut wie nie mit personellen Kapazitäten hinterlegt und haben im allgemeinen Arbeitsvolumen oft nur eine untergeordnete Priorität. Dies führt dazu, dass auf amtspezifische Problemsituationen bei der Personalgewinnung und der Personalerhaltung oft nur unzureichend reagiert werden kann.

Angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltung und der demografischen Entwicklung des Personalkörpers, ist von einem weiteren Anstieg der Bedeutung und des Umfangs von Personalgewinnungs- und Personalerhaltungsmaßnahmen zu rechnen. Entsprechend der Größe der Fachbereiche bzw. der dort vorherrschenden Personalgewinnungs- und -entwicklungssituation sollte es eine gezielte Verstärkung der Verwaltungsabteilungen geben.

**Stellenbedarf: 10 Stellen in EG 11/A 12 bei verschiedenen Ämtern**

### **Betreuung der Arbeitsformen „Telearbeit/Homeoffice/mobiles Arbeiten“**

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat als öffentliche Arbeitgeberin vergleichsweise früh die alternierende Tele- bzw. Heimarbeit mit dem Abschluss einer Dienstvereinbarung im Jahr 2004 eingeführt. Trotz stetiger Zunahme war die Zahl der in einem Jahr „aktiven Telearbeitsplätze“ (Neuzugänge abzgl. Abgänge) dennoch untergeordnet. Um diese Arbeitsform arbeitgeberseitig zu unterstützen, wurde ab dem Haushalt 2020 ein jährliches zentrales Budget von 60.000 € zur Entlastung des Sachkostenbudgets bei der Einrichtung von Telearbeitsplätzen bereitgestellt (vgl. GR Drs. 187/2019). Dieses wurde 2020 vollständig eingesetzt und die Zahl der aktiven Telearbeitsplätze von 250 (2019) auf rd. 300 gesteigert.

Mit GR Drs. 187/2019 wurde auch für die Einführung des mobilen Arbeitens die entsprechende Mittelbereitstellung beschlossen. Die dauerhafte Einführung dieser erweiterten Möglichkeit erfolgt aktuell im Rahmen eines Projektes. Durch die Corona-Pandemie wurde die Arbeit im „Homeoffice“ stark forciert. Aktuell können bereits rund 6.000 Mitarbeiter\*innen im Homeoffice arbeiten. Die derzeit speziell für die Pandemiezeit geltende Interimsvereinbarung soll von einer Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten abgelöst werden.

Die genannten Arbeitsformen werden beim Haupt- und Personalamt, Abteilung Organisation und Personalentwicklung federführend bearbeitet und laufend betreut. Dies beinhaltet die Beratung von Ämtern/Eigenbetrieben und Mitarbeitenden, die Organisation der Budgetverteilung, konzeptionelle/organisatorische Aufgaben unter Berücksichtigung der (rechtlichen) Vorgaben und Rahmenbedingungen, Statistik, Vorlagenerstellung usw. Der Aufwand für die Bearbeitung hat durch die dargestellten Änderungen und Entwicklungen zugenommen.

**Stellenbedarf: 0,3 Stelle in Bes Gr. A 13 h.D. bei 10-3.2**

### **Fortführung und Ausbau der Social-Media-Aktivitäten zur Personalgewinnung**

Um dem Fachkräftemangel aktiv entgegen zu wirken, wurden mit GR Drs 187/2019 Mittel zur Personalgewinnung mittels des Sozialen Business-Netzwerks XING beantragt und bewilligt. Durch die gezielte Ansprache und Hervorhebung der Vorzüge der Arbeitgeberin Landeshauptstadt Stuttgart zeigen sich in einigen Mangelberufen bereits erste Erfolge. Um die Maßnahmen nach dem zweiten Vertragsjahr ohne Unterbrechung fortführen zu können, werden hier die bisher angesetzten Sachmittel für die Kalenderjahre 2022 und 2023 weiterhin benötigt. Über die genauen Konditionen der Fortführung wird zum Ende des zweijährigen Testzeitraums im Rahmen einer Evaluation entschieden.

Allerdings sind nicht alle Berufs- und auch Altersgruppen auf XING zu finden. Gerade bei der jüngeren Zielgruppe lässt sich beispielsweise ein enormer Anstieg der Nutzung von



Instagram im beruflichen Kontext feststellen. Jobsuchende mit Berufserfahrung aber ohne einen akademischen Abschluss suchen zu 67,4 % über Facebook nach einer neuen Anstellung. In diesem Segment nimmt Facebook damit deutlich die Spitzenposition ein.

Dies zeigt, dass sich die LHS als Arbeitgeberin bei der Personalgewinnung möglichst breit aufstellen sollte, um die unterschiedlichen Zielgruppen zu erreichen. Schließlich ist die Stadtverwaltung Stuttgart bezüglich der Berufe so vielfältig wie kaum ein anderer Arbeitgeber. Ein zeitgemäßer Arbeitgeber kann nicht mehr auf eine weitreichende Online-Präsenz verzichten, gerade auch in den Zeiten der Digitalisierung. Durch das Bespielen verschiedener Social-Media-Kanäle könnte die Reichweite in den vielfältigen Zielgruppen deutlich erhöht werden.

Die LHS verfügt zwar bereits über verschiedene Social Media Auftritte, z. B. auf Facebook und Instagram. Diese werden aktuell jedoch lediglich für die Kommunikation durch L/OB-K zu politischen Themen oder dem Stadtgeschehen genutzt. Diese Kanäle könnten und sollten darüber hinaus für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen bzw. zur Personalgewinnung genutzt werden.

Um bei einer Nutzung dieser Plattformen zur Personalgewinnung nach außen einen professionellen und einheitlichen Auftritt zu gewährleisten, ist eine zentrale Steuerung der einzelnen Maßnahmen und Kanäle auch aus wirtschaftlicher Sicht notwendig. Dieser Auftritt muss daher vom Haupt- und Personalamt in enger Abstimmung mit L/OB-K aufgebaut und betreut werden. Selbstverständlich sind die Fachämter hierbei im Vorfeld mit einzubeziehen, um alle Bereiche bestmöglich abzudecken. Darüber hinaus sind die Verlagerungen der Bewerberinteressen stets zu beobachten, wenn z. B. neue Plattformen populär werden. Diese sind bezüglich der Arbeitgeberinteressen zu bewerten und bei großem Potential sollte ein (Probe-) Betrieb aufgenommen werden.

**Stellenbedarf: 1,0 Stelle in EG 11/A 12 bei 10-5.1**  
**Sachkosten: 270.000 € brutto/jährlich für 2022 und 2023**

### **Verbesserung der Personalauswahlverfahren und Gewinnung von Quereinsteigenden**

Das Personal stellt für Arbeitgeber einen wichtigen strategischen und gerade im Hinblick auf die Einführung der Digitalisierung sehr entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Dies verdeutlicht, wie wichtig eine professionelle und zeitgemäße Personalauswahl ist, um trotz Vollbeschäftigung und Fachkräftemangel die qualifiziertesten und am besten passenden Bewerber\*innen zu gewinnen.

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich mehr als die Hälfte der jüngeren Generation bei der Arbeitgeberwahl an Arbeitgeber-Bewertungen auf verschiedenen Plattformen wie kununu oder Glassdoor orientiert, zeigt sich die unbedingte Notwendigkeit einer professionellen Bewerberansprache und -auswahl. Auch ein interkommunaler Vergleich z. B. mit München, Bremen oder auch Leipzig zeigt, dass andere Städte mit einem Ansatz zur Stärkung der professionellen Personalauswahl erfolgreich agieren. So können verstärkt zentrale Standards gesetzt werden, die stadtweit umgesetzt werden. Dies bringt Rechtssicherheit, gewährleistet einen einheitlichen und professionellen Außenauftritt und sichert somit die Auswahl der besten Bewerbenden.

Oberste Priorität ist zunächst, sowohl den Personalstellen als auch den Fachvorgesetzten und den übrigen am Verfahren Beteiligten die Bedeutung des Bewerbungsverfahrens

deutlich zu machen und sie diesbezüglich zu sensibilisieren. Die Bewerber\*innen sollen vom Erstkontakt mit dem Arbeitgeber bis hin zum Onboarding ein rundum positives Bewerbererlebnis erfahren. Denn nur so können sie gewonnen, überzeugt und langfristig gebunden werden. Darüber hinaus ist den Personalstellen ein stets aktuelles, dem Bewerbermarkt entsprechendes Handout zur Durchführung von professionellen Auswahlverfahren an die Hand zu geben. Aufgrund der Vielseitigkeit der Berufe bei der LHS müsste es für verschiedene Berufe und auch für Fach- und Führungskräftestellen verschiedene Empfehlungen zur Auswahl geben. Hier ist es wichtig, auf aktuelle Entwicklungen und Trends zu achten und die Ämter diesbezüglich zu beraten.

Um auch zukünftig die Stellenbedarfe decken zu können, bedarf es darüber hinaus der Öffnung von mehr Berufsfeldern bei der Stadt für sogenannte Quereinsteiger\*innen, die entsprechend nachqualifiziert werden. Neben der Fragestellung, wie Quereinsteiger\*innen tarifrechtlich einzuordnen sind, stellt sich auch die Herausforderung diese Zielgruppen zu erreichen und zu gewinnen. Denn im Gegensatz zu einem Bewerbenden, der die benötigte Qualifikation bereits besitzt und sich auf eine Stellenausschreibung aktiv bewerben wird, ist dies bei Quereinsteigern\*innen, die nachqualifiziert werden müssen, zunächst nicht der Fall. So sind Bereiche mit Bewerbermangel durch das Haupt- und Personalamt zu beraten, wie Stellenausschreibungen gezielt für geeignete Quereinsteiger\*innen geöffnet werden können und wo die potentiellen Bewerbenden zu finden sind.

Um insgesamt einen möglichst breiten und strategischen Erfolg verzeichnen zu können, ist es notwendig, zur Gewinnung von Quereinsteiger\*innen ein Konzept inklusive der rechtlichen Komponenten zu erarbeiten, dies den Fachämtern zu Verfügung zu stellen und es stetig fortzuentwickeln.

Sofern die Fachämter Quereinsteigende gewinnen können, so muss ggf. auch eine umfassendere und längerdauernde Nachqualifizierung erfolgen. Im Zusammenhang mit dem Haushalt 2020/2021 wurden dem Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung bei 10-3 bereits Sachmittel und Stellenanteile für das Thema Weiterqualifizierungen zur Verfügung gestellt. Erste Konzepte und Vorbereitungen sind bereits angelaufen und können dann auch auf Quereinsteigende ausgeweitet und angewandt werden.

Für ein gelungenes Zusammenwirken – von der passenden Stellenausschreibung und der Personalgewinnung bis hin zur Festlegung der passenden Nachqualifizierungsinhalte - bedarf es darüber hinaus noch weiterer Personalressourcen im Bereich des Personalservice bei 10-5.1.

**Stellenbedarf: 2,0 Stellen in EG 11/A 12 bei 10-5.1**

### **Personalgewinnung und –erhaltung bei pädagogischen Fachkräften**

Mit GRDRs. 172/2021 und 216/2021 werden unter Federführung des Jugendamts weitere zielgerichtete Maßnahmen zur Personalgewinnung und –erhaltung von pädagogischen Fachkräften vorgeschlagen, darunter die Verstärkung des Recruitings von Fachkräften mit ausländischem Abschluss, die Fortführung und den Ausbau der Praxisintegrierten Ausbildung, eine flexiblere Handhabung zur Weiterbeschäftigung von Auszubildenden sowie bessere finanzielle Konditionen für Absolventen\*innen der Praxisintegrierten Ausbildung, Ausbau der Personalzimmer und andere mehr.

## **Fortführung der nahtlosen Besetzung von Stellen bei Mutterschutz**

Mit GRDrs. 377/2019 und 1019/2019 wurde die Verwaltung bis zum 31.12.2021 ermächtigt, eine sofortige Nachbesetzung aller wegen Mutterschutz vakant werdender Stellen vorzunehmen. Über die Fortführung der Maßnahme ist im Rahmen der Beratungen zum Haushalt 2022/2023 zu entscheiden.

Das Instrument zeigt, dass es bei den Stellen, wo eine zeitnahe Besetzung möglich ist, als sehr gewinnbringend betrachtet wird. Eine kurze Vakanz oder eine nahtlose Besetzung entlastet hier das vorhandene Personal. Die Einbeziehung der Zeit des Mutterschutzes in den Zeitraum der Besetzung erhöht die Attraktivität der Vertretung und damit die Chance geeignetes Personal dafür zu gewinnen. Aufgrund der Erfahrungen mit dem Instrument, schlägt die Verwaltung vor, das Instrument beizubehalten.

Für die Fortführung der Maßnahme sind Mittel in Höhe von 520.000 €/Jahr erforderlich.

Bei Inanspruchnahme der Möglichkeit zur sofortigen Wiederbesetzung von vakant werdenden Stellen wegen Mutterschutz durch die Eigenbetriebe werden die dadurch anfallenden zusätzlichen Personalaufwendungen über die Wirtschaftspläne finanziert.

## **Digitalisierung des Personalwesens, Etablieren eines HR-Controllings**

Durch die laufende Digitalisierung des Personalwesens, z. B. die Einführung der E-Personalakte und digitaler Workflows, wie z. B. der elektronischen Urlaubskarte schafft die Landeshauptstadt aktuell die Voraussetzungen für den Anschluss an das digitale Zeitalter. In über Jahrzehnte gewachsenen dezentralen Strukturen stellt die erforderliche Modernisierung und Vereinheitlichung von Abläufen in IT-Verfahren die betroffenen Bereiche vor große Herausforderungen. So ist die Datenhaltung in der Personalmanagement-Anwendung „KM Personal“ seitens der zentralen Personalwirtschaft dringend neu zu gestalten.

In nahezu allen Ämtern und Eigenbetrieben findet derzeit eine doppelte Datenhaltung zu KM Personal statt, welches bislang im Wesentlichen für die Bezügeabrechnung eingesetzt wird. Dieser Status Quo steht der beschriebenen Digitalisierung von Prozessen entgegen. Auch datenschutzrechtlich ist dies kritisch zu beurteilen. In einigen Ämtern kommt darüber hinaus aktuell noch separate, nicht kompatible, Software zum Einsatz. KM Personal ist aufgrund der Entgeltabrechnung zwingend zu betreiben und basiert auf dem haushaltsrechtlichen Stellenplan. Ziel ist es, andere Programme und handgestrickte Excellisten abzulösen, und neue einheitliche Anforderungen an die Datenpflege zu etablieren.

Die angestrebte Lösung soll sich sowohl verwaltungsintern an Ämter und Eigenbetriebe richten, als auch für gemeinderätliche Gremien das Arbeiten auf Basis analysierter Kennzahlen verbessern. Derzeit wird dies sehr unterschiedlich in den Ämtern und Eigenbetrieben gehandhabt. Kennzahlen werden, sofern sie überhaupt gebildet werden, oft mit großem manuellem Aufwand und einer geringen Validität erhoben. Künftig sollen die Daten genutzt werden, um eine strategische Steuerung im Personalwesen zu ermöglichen und so auch den Informationsstand des Gemeinderats zu verbessern.

**Stellenbedarf:      2,0 Stellen in EG 11/A 12 bei 10-5.1  
                             0,5 Stelle in A 8 bei 10-3.2**

## **Konzeption für ein Mitarbeitendenportal**

In mehreren Produktevaluationen wurde das HCL Produktportfolio (ursprünglich Lotus Notes, heute HCL Notes) intensiv und praxisnah untersucht sowie bezüglich sicherheits- und datenschutzrechtlicher Aspekte geprüft und nun auch beauftragt (eine moderne und effiziente Kommunikations- und Kollaborationsplattform, die integrierte Lösungen für Videokonferenzen, Chatfunktionen, Blogs, Foren, Wikis, Projekträume und Portale bietet). Die im Doppelhaushalt 2020/21 geschaffene Stelle wird nun zeitnah ausgeschrieben. Es wird eine Konzeption für ein Mitarbeitendenportal erstellt. In Zusammenarbeit mit Ämtern und Eigenbetrieben wird analysiert, welche Informationen und Inhalte vorgehalten werden sollen, wer darauf zugreifen kann, wie diese gepflegt werden und welche Funktionen letztlich notwendig sind. Bei der Konzeption und Umsetzung steht der Dreiklang der Digital MoveS Strategie „Mensch-Prozess-IT“ im Vordergrund.

## **Inklusionspaket 3.0**

Die UN-Behindertenrechts-Konvention regelt, welche Rechte der Staat Menschen mit Behinderung einräumen muss. Die öffentliche Hand hat als Arbeitgeberin und Ausbildungsbetrieb eine besondere Vorbildfunktion, was die Beschäftigung von Menschen mit wesentlicher Behinderung anbelangt.

Die Stadt Stuttgart hat in den vergangenen Jahren insbesondere im Ausbildungsbereich verstärkt junge Menschen mit Einschränkungen aufgenommen und damit auch Erfahrungen gewonnen, wo für eine bessere Inklusion noch zusätzliche Unterstützung benötigt wird.

Von den im Doppelhaushalt 2020/21 geschaffenen vier Inklusionsstellen sind (Stand: Mai 2021) zwei besetzt, zwei weitere Personen befinden sich im Einstellungsverfahren. Folglich werden bis Ende 2021 alle vier Inklusionsstellen besetzt sein. Im Januar 2022 sollen pilothaft fünf Ämter Arbeitsplätze für z. B. Förderschüler und Beschäftigte in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen anbieten. Weitere Ämter werden sukzessive folgen. In einer GRDRs. unter Federführung von SI-BB sollen notwendige Maßnahmen und Ressourcenbedarfe dargestellt werden, um die Inklusion bei der Stadtverwaltung Stuttgart weiter zu verbessern und diese voranzubringen.

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliche Sozialberatung als wirksame Bausteine der Personalgewinnung und –erhaltung**

Attraktive und wirkungsvolle Aktivitäten für den Schutz und Erhalt von Gesundheit und Motivation von Beschäftigten gehören heutzutage im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von Arbeitgebern. Hier ist die LHS im Großraum Stuttgart einem deutlichen Markt- und Wettbewerberdruck ausgesetzt. Gleichzeitig führen demografische Entwicklungen mit stetig zunehmendem Altersdurchschnitt der Belegschaften und parallel steigenden Erkrankungszahlen vor allem im Bereich der psychischen Erkrankungen zu schwierigen bis kritischen Alltagslagen in der Arbeitsfähigkeit von Organisationen. Die öffentlichen Verwaltungen sind von diesen Entwicklungen größtenteils stärker betroffen als Arbeitgeber in Wirtschaft und Industrie.

### **a) Aufbau einer leistungsfähigen Betrieblichen Sozialberatung**

Bis Ende 2020 war die betriebliche Sozialberatung mit 4,35 Stellenanteilen für die Betreuung von über 15.000 Beschäftigten ausgestattet. Eine sichere und leistungsfähige Versorgung der Ämter und Eigenbetriebe mit psychosozialer Beratung sowie Begleitung und Beratung in Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach Langzeiterkrankung war so nicht möglich. Eine Verbesserung konnte durch die 7,0 Stellenschaffungen im Vorgriff auf den Haushaltsplan 2022/23 erzielt werden.

### **b) Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Eine Rahmenkonzeption zur Betrieblichen Gesundheitsförderung wurde bereits im Jahr 2000 vom Gemeinderat beschlossen. Kurz darauf wurde in einem nächsten Schritt in 2001 eine DV Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz verabschiedet, welche umfangreiche Aktivitäten beinhaltet zum Aufbau eines wirkungsvollen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Diesen umfangreichen LHS-weiten Aufgaben stand lediglich eine Personalkapazität i.H.v. 0,7 Stellen gegenüber.

Nachdem inzwischen weiter verschärfte Gesundheitsbelastungen in den Ämtern und Eigenbetrieben festzustellen sind, wird ein klar wirkungsbezogener Ausbau an Stellen für die Betriebliche Sozialberatung sowie für das Betriebliche Gesundheitsmanagement als erforderlich angesehen. Ergänzend sollten die Prozesse im Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach Langzeiterkrankung durch Beschaffung einer Fachsoftware digitalisiert werden.

Die vollständigen Bedarfe sind Bestandteil der HH-Planung 2022/23 und werden im Kontext des laufenden Verfahrens für den Gesamthaushalt diskutiert und entschieden.

### **„Psychosomatische Sprechstunde im Betrieb (PSiB)“ - Fortschreibung / Erweiterung des Angebotes**

Mit der Gemeinderatsdrucksache 743/2019 wurde am 1. Oktober 2019 die psychosomatische Sprechstunde im Betrieb im Rahmen eines Pilotprojektes bei der LHS ins Leben gerufen.

In Kooperation mit der Sonnenbergklinik können Beschäftigte der LHS niedrigschwellig psychotherapeutische Erstberatung in Anspruch nehmen, gefolgt von bis zu 9 weiteren Einzelstunden bei Bedarf. Diese zeitnahe Unterstützung soll den Eintritt von Arbeitsunfähigkeit verhindern und wirkungsvoll vorbeugen gegen Chronifizierung und Langzeitausfall aufgrund psychischer Belastungen und Erkrankung.

Die bisherigen Kosten von 40.000€ pro Jahr umfassten monatlich 3 Erstgespräche inklusive der potentiell bis zu 9 Folgetermine. D.h. jährlich können maximal bis zu 36 Personen von diesem Angebot Gebrauch machen.

Das Projekt war zunächst auf 2 Jahre befristet bis Ende 2021. Die bisherigen Rückmeldungen der Betroffenen sind durchgängig überzeugend positiv. Eine Evaluation der Pilotphase wird im 2. Halbjahr 2021 durchgeführt und im Personalbeirat vorgestellt. Die Freigabe der geplanten Mittel ist abhängig vom Ergebnis der Evaluation und unterliegt der abschließenden Zustimmung im Gremium.

Mittelbedarf:

- Budgetbedarf zur Fortsetzung im bisherigen Umfang: **40.000 €** pro Jahr

- In Anbetracht der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung und der unveränderten Zunahme psychischer Erkrankungen und Ausfallzeiten wird ein erhöhtes Budget für die beiden Folgejahre im Umfang von **60.000 €** pro Jahr benötigt.

### **Zukunftsfähigkeit sichern: People Management 2030**

Die Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Mit der Digitalisierung werden sich Arbeitsplätze gravierend verändern und neue Aufgabeninhalte mit neuen Fragestellungen entwickeln, insbesondere jedoch die Arbeitsweisen. Im Personalmanagement hat ein tief greifender Wandel eingesetzt. Auf die Personalarbeit kommen somit vielfältige neue Aufgaben zu, auf die sich Organisationen entsprechend einstellen und vorbereiten müssen. Mit dem DigitalMoveS Projekt wurden die Weichen für die künftigen Aufgabenerledigungen mit Unterstützung der IUK Technik gestellt. Personalentwicklung und Weiterbildung sind wichtige Faktoren, um die Mitarbeitenden und die Führungskräfte auf die verändernden Arbeitsbedingungen vorzubereiten und zu begleiten.

Die Abkehr von traditionellen Arbeitsweisen mit gestiegenen Anforderungen an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft in der Arbeit zeichnen den Weg hin zu „New Work“ bereits jetzt ab. Vor allem in Bereichen wie Talentmanagement, People Analytics (daten- und IT-gestützte Personalentscheidungen), Kulturentwicklung im Personalmanagement sowie Transformations- und Changemanagement müssen die Funktionen und Kompetenzen ausgebaut werden. Talente zu erkennen und diese Daten mittels IT-Unterstützung zu nutzen, um Mitarbeitende bestmöglich zu qualifizieren und zu fördern, indem ein Kompetenzmanagement aufgebaut wird, ist eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben für das Personalmanagement, wie aktuelle Studien belegen.

Es braucht ein neues Selbstverständnis: vom operativen Dienstleister zum digitalen Vordenker. So werden Themen wie Network-Fähigkeiten, digitales Wissen, People-Analytics-Kompetenzen, Leadership-Kompetenzen, Experimentierfreudigkeit sowie strategisches und visionäres Denken in der nahen Zukunft in den Fokus rücken. Die HR-Arbeit der nahen Zukunft besteht nicht mehr nur im Abarbeiten von Anfragen oder Verhandeln von Mitarbeiteranliegen. Vielmehr geht es darum, in allen Disziplinen der Digitalisierung und der agilen Arbeitswelt vorausschauend und vorbildlich voranzugehen und auf die Erfahrung der Mitarbeitenden im Unternehmen zu bauen (Employee-Experience).

Es sollte eine pilothafte Entwicklung der künftigen Arbeitswelt „People Management 2030“ gestartet werden, in welcher die geänderten Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeitenden an den Personalbereich erfasst und erfüllt werden. Der Denkansatz geht dabei vom Kunden aus. Zum einen sind die Services, Abläufe hoch automatisiert und standardisiert. Zum anderen etabliert sich eine sehr spezialisierte Personalarbeit, hinein in die Bereiche, wo es um individuelle Betreuung geht. Um auf alle diese Themen vorbereitet zu sein und sie zu gestalten, müssen neue und mutige Denkansätze erarbeitet, getestet und ggf. implementiert werden. Von den Erkenntnissen, die an zentraler Stelle gewonnen werden, können alle Personalbereiche der Stadtverwaltung profitieren.

**Stellenbedarf:**

**1,0 Stelle in EG 11/A 12 bei 10-5.1**